



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

Институт государственного
управления
и предпринимательства

В. Е. ШКУРКО

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: УГРОЗЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Учебное пособие



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЫЦИНА

В. Е. Шкурко

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: УГРОЗЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом УрФУ для студентов,
обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры
по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент»,
38.03.04, 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»,
38.03.06 «Торговое дело», 43.03.01 «Сервис», 38.03.05 «Бизнес-информатика»,
27.03.05, 27.04.05 «Инноватика», 38.05.01 «Экономическая безопасность»,
27.04.01 «Стандартизация и метрология»,
28.04.01 «Нанотехнологии и микросистемная техника»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2017

ББК С823.1я73-1
Ш678

Р е ц е н з е н т ы:

сектор экономических проблем отраслевых рынков
Института экономики УрО РАН
(заведующий сектором кандидат экономических наук Г. Б. Коровин);

И. В. Наумов, кандидат экономических наук, доцент
(Уральский государственный экономический университет)

Н а у ч н ы й р е д а к т о р

А. В. Гребенкин, доктор экономических наук, профессор

Шкурко, В. Е.

Ш678 Управление организацией в условиях неопределенности: угрозы и безопасность : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко ; [науч. ред. А. В. Гребенкин] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 136 с.

ISBN 978-5-7996-2139-1

В учебном пособии рассматриваются теоретические основы управления организацией в контексте динамизма и нестабильности внешней и внутренней среды, базовые понятия безопасности, дана характеристика существующих подходов к оценке рисков, описаны модели прогнозирования вероятности банкротства и классические модели оценки рисков, подробно представлен авторский подход к оценке потенциала безопасности предприятия. Изложение материала сопровождается примерами решения задач, в конце глав даны контрольные вопросы и задачи для самостоятельной подготовки к аттестации.

Для студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры, осваивающих дисциплины «Управление организацией», «Теория организации», «Основы менеджмента», «Основы безопасности бизнеса», «Антикризисное управление» и др., а также для специалистов-практиков, занимающихся вопросами управления безопасностью предприятия, оценкой рисков и угроз.

ББК С823.1я73-1

На обложке:

И. К. Айвазовский. Радуга (1873)

Оглавление

Предисловие	4
1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Организация: определения, классификация, взаимодействие с внешней средой	6
1.2. Организация как управляемая система	13
1.3. Основные аспекты управления организацией	16
1.4. Управленческий цикл и уровни управления	23
1.5. Структурный подход к исследованию организации	25
1.5.1. Факторы, определяющие структуру организации	25
1.5.2. Структуризация в системе управления организацией: департаментализация и децентрализация	33
1.5.3. Делегирование полномочий и ответственности	41
1.5.4. Основные типы организационных структур	46
1.6. Основы процессного подхода к управлению организацией	70
1.7. Модели жизненного цикла организации	78
1.8. Организационные изменения	87
<i>Контрольные вопросы и задачи</i>	95
2. УГРОЗЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1. Основные понятия безопасности предприятия	100
2.1.1. Внутренние угрозы	102
2.1.2. Внешние угрозы	104
2.1.3. Внешне-внутренние угрозы	106
2.2. Риски предприятия. Подходы к оценке рисков	108
2.2.1. Ретроспективный анализ рисков	109
2.2.2. Перспективный анализ рисков	114
2.3. Оценка потенциала (щита) безопасности	116
<i>Контрольные вопросы и задачи</i>	128
Список рекомендуемой литературы	135

Предисловие

Каждый человек на протяжении всей своей жизни имеет дело с разного рода организациями, поскольку именно в рамках организаций люди повсеместно осуществляют свою деятельность: растут, учатся, работают, вступают в различные отношения, осуществляют развитие науки и культуры.

Предлагаемое учебное пособие посвящено вопросам управления организацией в условиях динамичной экономики, нестабильной среды. При его написании автор ставил перед собой цель раскрыть некоторые аспекты теории организации в контексте актуальных тенденций функционирования и развития бизнеса. Большое внимание в пособии уделено таким вопросам, как угрозы, риски и безопасность.

Отличительной особенностью данного учебного пособия являются представленные в нем авторские концепции в части определения потенциала безопасности предприятия, учитывающего не только существующие риски, но и степень защиты от них, а именно автором предложена модель количественной оценки потенциала (щита) безопасности предприятия.

В первой главе «Введение в теорию организации» рассмотрены основные вопросы и понятия теории организации, приведены определения термина «организация», классификации организаций. Выделены и подробно рассмотрены основные аспекты управления организацией. Дана характеристика существующих организационных структур с точки зрения нестабильности внешней и внутренней среды. Рассмотрены основные аспекты процессного подхода к управлению организацией, а также основные вопросы управления организационными изменениями.

Вторая глава «Угрозы и безопасность предприятия» посвящена описанию угроз и безопасности современного предприятия. В ней приведены основные понятия безопасности, дана характеристика существующих подходов к оценке рисков, рассмотрены модели прогнозирования вероятности банкротства и классические модели оценки рисков. Кроме того, в главе подробно описан авторский подход к оценке потенциала безопасности современного предприятия.

В конце обеих глав для закрепления материала приведены контрольные вопросы и задачи.

Стоит отметить, что в данном пособии не только систематизированы теоретические аспекты управления организацией. В нем также большое внимание уделено проблемам, с которыми сталкиваются специалисты на практике: проблеме нестабильности внешней и внутренней среды, угрозам и рискам, проблеме безопасности бизнеса.

Учебное пособие «Управление организацией в условиях неопределенности: угрозы и безопасность» может быть использовано в процессе преподавания таких дисциплин, как «Основы безопасности бизнеса», «Теоретические основы менеджмента», «Оценка рисков», «Антикризисное управление» и т. п.

1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Организация: определения, классификация, взаимодействие с внешней средой

Общество состоит из организаций, которые сопровождают современного человека на протяжении всей его жизни. Это семья, детский сад, школа, институт, учреждения, клубы, партии и др. Кроме того, выделяют такие виды организаций, как коммерческие, государственные, религиозные, благотворительные. Все они имеют четкую или размытую структуру и управляются тем или иным способом. Но при этом все организации построены по определенным законам и принципам.

Организации возникли достаточно давно и по мере развития человеческого общества неуклонно разрастались, усложнялись, приобретали все большее значение в жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то первой возникает мысль о том, что понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей. Поэтому в самой простой трактовке *организацию можно определить как группу людей, действующих совместно для достижения общих целей.*

Несмотря на то что все организации имеют сходные черты, между ними существуют важные фундаментальные различия, на основе которых строится **типолология организаций** (рис. 1.1). Прежде всего выделяют такие две разновидности организаций, как формальные и неформальные.

Неформальные организации – это образованные спонтанно группы людей, регулярно взаимодействующих друг с другом и не обладающих правом юридического лица.

Формальные организации – это организации, обладающие правом юридического лица, цели деятельности которых закреплены



Рис. 1.1. Типология организаций

в учредительных документах, а функционирование – в нормативных актах, положениях, регламентирующих права и ответственность каждого участника организации.

В свою очередь, формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческие организации – это организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Некоммерческие организации – это организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

Внутри каждой формальной организации (исключение составляют лишь очень маленькие организации) складываются неформальные организации, которые существенным образом влияют на различные аспекты управления формальными организациями.

Организации могут быть классифицированы также по следующим признакам: 1) форма собственности; 2) целевое назначение; 3) широта производственного профиля; 4) характер сочетания науки и производства; 5) число стадий производства; 6) расположение предприятия; 7) принадлежность капитала. Следует отметить, что список перечисленных классификационных признаков не является исчерпывающим (рис. 1.2).

Термин «организация» имеет латинское происхождение (позднелат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю, делаю сообще). В настоящее время в теории организации доминирует подход, акцентирующий внимание на триединстве термина «организация», т. е. он обозначает и объект, и процесс, и воздействие.

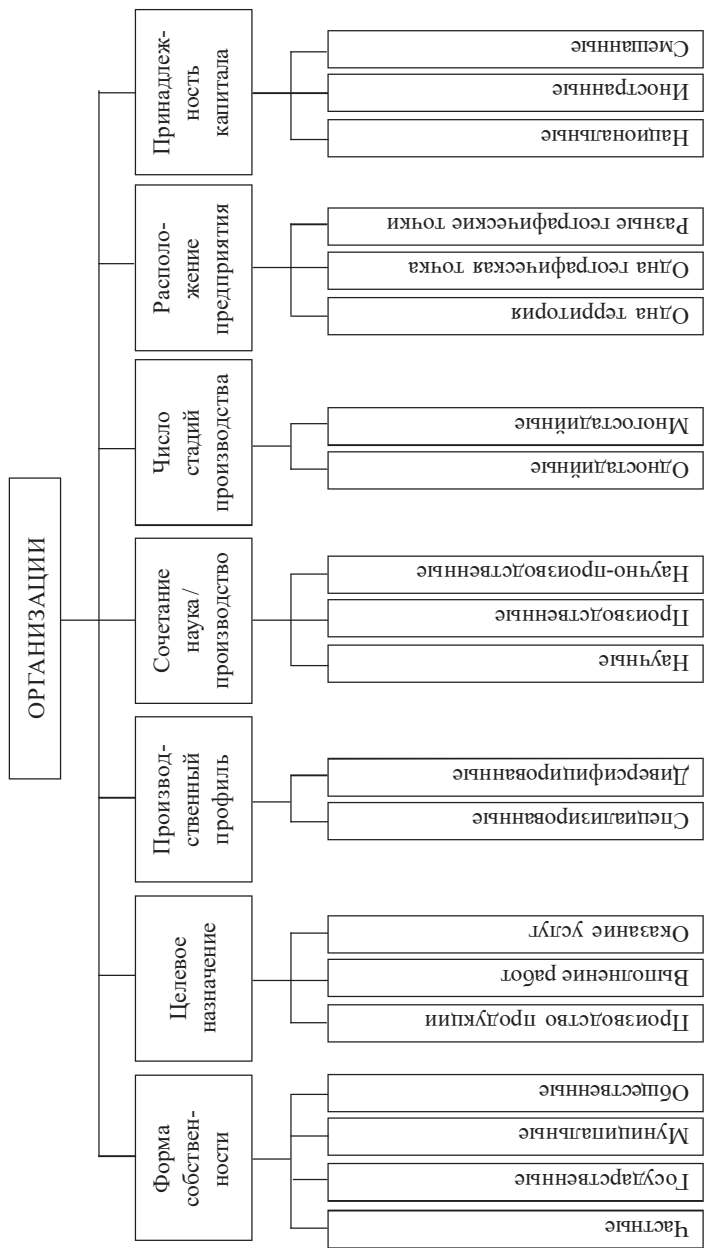


Рис. 1.2. Классификация организаций

Если рассматривать организацию как объект, то определение организации может выглядеть следующим образом: *организация – это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции.* Кроме того, в качестве объекта организацию можно определить как *сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели.* Данная трактовка указывает на то, что организация требует управления (сознательно координируемая), а также подчеркивает, что организация состоит из отдельных лиц и групп, взаимодействующих между собой (социальное образование). В таком понимании слово «организация» относится к интересующим нас сложным формациям, таким как предприятия, фирмы, банки, органы власти, учреждения, добровольные союзы, созданные, например, по профессиональному признаку.

Если рассматривать организацию как процесс, то в данном случае под организацией понимается *совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования.* То есть это вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль над исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов. В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т. е. «организовывание».

И наконец, если рассматривать организацию как воздействие, то в данном случае под организацией понимается *упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта.* Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения. В этом смысле понятие «организация» применимо к предприятию, если речь идет о разработке схемы организационной структуры, организационном моделировании и т. д.

В теории организации используются все три смысла термина «организация», поскольку речь идет и об организациях как управ-

ляемых объектах, и об организационной деятельности, связанной с управлением коллективом, и о проектировании организаций с разработкой организационных структур.

Несмотря на то что каждая организация уникальна, все они имеют общие черты:

1. Организация отделена от внешней среды посредством границ, которые могут меняться со временем. Границы могут быть физическими или психологическими, обусловленными существованием таких символов, как форма одежды, ритуал, гимн и т. д.

2. Организация всегда имеет совокупность целей, иерархически связанных между собой, – от миссии до оперативных целей на каждый день.

3. Члены организации вносят вклад в достижение ее целей. Члены организации, на которых возлагаются определенные должностные обязанности, вносят свой вклад в достижение общих целей этой организации.

4. Члены организации, на которых возлагаются определенные должностные обязанности, для достижения целей создают систему норм корпоративной культуры, включающую общепризнанные ценности, установки и мотивы поведения персонала организации.

5. Организация предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия ее работников.

6. Структура организации определяет способ распределения задач и ответственности (отчетности), формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия работников и подразделений в процессе достижения целей организации.

Наличие границы между *внешней средой* и средой самой организации, т. е. *внутренней средой*, – одна из значимых черт организации. И от того, насколько хорошо и беспрепятственно эта граница позволяет организации взаимодействовать с внешней средой, зависит степень открытости этой организации.

Если организация является **з а к р ы т о й с и с т е м о й**, имеющей непроницаемые границы, то такая система, будучи самоподдерживающейся, почти не реагирует на внешние воздействия. То есть организация не воспринимает энергию от внешних источников и не отдает внутреннюю энергию во внешнюю среду.

Закрытых организационных систем практически нет. Они не могут быть подсистемами системы экономических и социальных отношений в обществе и соответственно не могут выполнять значимую для общества миссию и осуществлять экономическую или иную деятельность.

Организация как о т к р ы т а я с и с т е м а, напротив, взаимодействует с окружающей средой. Организации, представляющие собой открытые системы, получают из внешней среды сырье и человеческие ресурсы, зависят от клиентов и поставщиков, от политики и экономики.

Степень открытости организации меняется в результате каких-либо изменений в рамках ее как системы. Открытая система может приобрести черты закрытой, если со временем контакты с окружением становятся ограниченными. Но возможна и обратная ситуация.

Наличие *взаимозависимости между системой и внешней средой* – одна из основных черт, отличающих организацию как открытую систему от закрытой. Изменения в окружающей среде влияют на один или несколько элементов системы, и наоборот. Ниже представлены факторы внешней среды, влияющие на организацию (табл. 1.1).

Т а б л и ц а 1.1

**Факторы внешней среды,
оказывающие влияние на организацию**

Факторы внешней среды	Показатели
Мировой рынок	Колебания цен, валютных курсов Изменение международного законодательства
Политика	Конституционные основы Формы собственности Особенности законодательства Политическая стабильность
Экономика	Макроэкономические тенденции Состояние финансово-кредитной системы Поставщики, потребители Конъюнктура рынка

О к о н ч а н и е т а б л . 1.1

Факторы внешней среды	Показатели
Технологические факторы	Научно-технический прогресс Развитие отдельных технологий Состояние науки в целом
Экологические факторы	Состояние окружающей среды в регионе расположения организации Экологическое законодательство
Ресурсные факторы	Состояние рынка труда Наличие природных ресурсов Местонахождение, инфраструктура
Социально-демографические факторы	Уровень жизни, демографические тенденции Поведение потребителей, пристрастие и вкусы Культура потребления, социально-этические нормы, культурные традиции
Форс-мажорные обстоятельства	Стихийные бедствия, военные действия, революции, забастовки и пр.

Вторая черта, которая отличает организацию как открытую систему от закрытой системы, – это *адаптивность*. Адаптивность организации означает изменения ее внутренней среды в зависимости от изменения внешней среды. Например, в случае возникновения экономического кризиса в стране организация разрабатывает антикризисную программу, включающую в себя оптимизацию затрат, разработку новых продуктов или услуг, отвечающих изменениям потребностей клиентов в сложившейся кризисной ситуации.

Выделяют следующие способы адаптации:

1) мягкую корректировку, когда адаптация к изменениям происходит за счет перераспределения существующих связей (изменение функций и зон ответственности подразделений) без создания новых связей;

2) гомеостатические изменения – изменения организационной структуры при изменении параметров внешней среды. Суть данного способа адаптации заключается в изменении организа-

ционной структуры при изменении параметров внешней среды. То есть элементом приспособления к изменениям являются сами подразделения предприятия. В результате гомеостатических изменений в организации происходит разработка новой стратегии и нового стратегического плана, установление нового регламента осуществления деятельности и в конечном итоге изменение числа связей в системе.

Третья черта, имеющая принципиальное значение для функционирования организации как открытой системы, это *наличие обратной связи*. Под обратной связью следует понимать введение в систему (например, после реализации продукции) информации или средств для модификации производства или налаживания выпуска новой продукции.

1.2. Организация как управляемая система

Выше в одном из определений организации отмечено, что организацией как социальным образованием необходимо управлять. Теорией управления занимаются специалисты самых различных наук: политологи, социологи, кибернетики и др. И здесь взгляды на это концептуальное понятие могут быть самыми разными. Так, биологи видят управление во всех живых системах. Кибернетики обнаружили общность в управлении биосистемами и автоматическими устройствами. То есть, как всякое сложное явление, управление не может быть описано одной единственной моделью.

При определении понятия «управление» в контексте управления организацией рассмотрим две системы (рис. 1.3).

Пусть у нас есть некая система A , все элементы которой имеют разные цели. Поскольку векторы этих целей не совпадают, то данную систему можно назвать неуправляемой. Иной случай – система B , где, помимо управляемых подсистем, существует управляющая подсистема, которая задает вектор движения всей системы к поставленной цели и выравнивает движение управляемых подсистем. Такая система является управляемой.

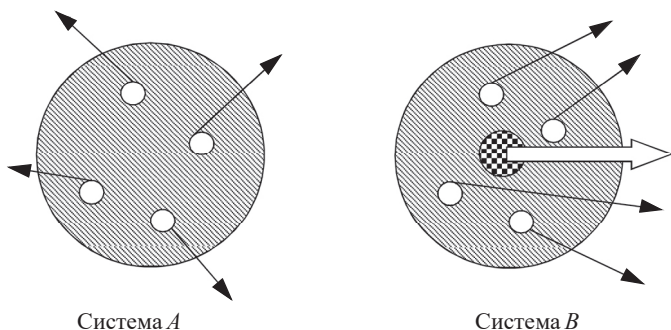


Рис. 1.3. Неуправляемая (А) и управляемая (В) системы

Итак, исходя из рассмотренных схем понятие «управление» можно трактовать следующим образом: *управление – это процесс взаимодействия доминирующей подсистемы с другими элементами системы для достижения определенной общей цели.*

Сегодня управление является видом профессиональной деятельности. На управленцах лежит огромная ответственность: как организована работа, насколько эффективно осуществляются процессы, насколько производительно имеющееся оборудование, насколько эффективно используется человеческий капитал.

Управленцы имеют дело со сложной человеческой социальной системой. Но зачастую они относятся к организации как к механизму, применяя разрушительные методы управления. Например, подходят к разрешению возникшей проблемы не системно и комплексно, а по частям. Или в качестве инструмента мотивации используют для всех подчиненных исключительно метод кнута и пряника. Эти и другие аналогичные методы, несмотря на свою разрушительность, чрезвычайно широко распространены в силу кажущейся легкости их применения.

Для успешного, эффективного управления организацией ее необходимо воспринимать как часть более крупной системы. Таким образом, следует анализировать не только внутреннюю среду организации, но и ее внешнее окружение. Например, торговая компания является частью рынка. Следовательно, необходимо провести анализ ее клиентов и конкурентов, выявить конкурентные преимущества.

Ответы на эти вопросы позволят понять, какой должна быть внутренняя структура организации, как должны быть организованы бизнес-процессы предприятия.

Кроме того, организация состоит из частей (подразделения, сотрудники), которые взаимодействуют между собой. Взаимодействие частей – ключевой двигатель системы. Связи частей порой важнее, чем сами объекты управления.

Также следует учесть, что организация представляет собой систему, у которой есть собственные цели, отличные от целей ее сотрудников или, например, акционеров. В этом смысле организацию можно рассматривать как личность.

Сотрудники организации как части системы также имеют собственные цели. Но нередко руководители не учитывают этот факт. Человеческие ресурсы при данном подходе воспринимаются ими как винтики и колесики, которые должны крутиться. Но такое отношение к персоналу было приемлемым в XIX в. и до середины XX-го, когда большинство людей имели низкий уровень образования, многие не могли найти работу и делали то, что им скажут. С тех пор ситуация изменилась, уровень образования в среднем стал более высоким, чем лет 100–150 назад. У людей появилось множество потребностей, появилась и возможность выбирать работодателя. Сейчас уже персонал может диктовать условия найма, и, следовательно, необходимо учитывать человеческий фактор. Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что примерно к 2020 г. в России начнет ощущаться эхо демографической ямы 90-х гг. XX в., которая была гораздо масштабнее, чем демографическая яма Второй мировой войны. Следовательно, управленцу придется считаться с каждым работником, у которого есть свои цели и ценности.

Итак, *организация – это не механистическая, а социальная система, в которой каждая ее часть имеет свою цель.* Следовательно, для успешной работы организации решающее значение приобретает способность менеджмента согласовывать цели всех заинтересованных сторон. Однако зачастую руководители занимаются лишь оптимизацией показателей, улучшают работу только отдельных подразделений. Между тем самая лучшая команда не та, где

собраны все звезды, а та, где налажено хорошее взаимодействие между членами команды.

Таким образом, понимая, что организация – это социальная система, включающая множество заинтересованных сторон, которые имеют свои собственные цели, необходимо обеспечивать возможности всем заинтересованным сторонам достигать свои цели. Какие заинтересованные стороны есть, например, в компании? Это акционеры, менеджеры, сотрудники, контрагенты (поставщики, покупатели). Компания для них важна в той мере, в какой она помогает им достичь их собственные цели. На этом базируется системный подход в управлении. Компания – это область пересечения целей заинтересованных сторон.

1.3. Основные аспекты управления организацией

Для того чтобы управлять объектом, необходимо знать, как он функционирует. Организация, являясь объектом управления, может быть рассмотрена в различных проекциях, или аспектах.

В процессе анализа функционирования любой организации (например, производственной, торговой, государственной и т. д.) можно выделить следующие основные проекции (аспекты) управления организацией: экономика, процессы, рынок, инвестиции, персонал, культура, знания, информационные технологии, безопасность (см. табл. 1.2). Каждая проекция – это модель, которая характеризует деятельность компании лишь с одной стороны, и только совокупность проекций дает целостное представление о компании.

Проекция «Э к о н о м и к а» (экономический аспект) означает взгляд на предприятие как на субъект, действующий на рынке, который потребляет ресурсы и производит некие продукты. Ресурсы имеют стоимость, а продукты – цену на рынке. Рассматривая предприятие с экономической точки зрения, мы оперируем такими понятиями, как доходы/расходы, денежные средства, активы, обязательства (которые возникают в результате взаимоотношений

**Оrientировочная система показателей
в разрезе различных аспектов управления организацией**

Аспекты (проекции)	Показатели
Экономика	Доходы/расходы, прибыль, денежные средства (остатки на счетах в банке и в кассе предприятия), активы, обязательства, собственный капитал
Процессы	Результативность, эффективность, производительность, качество
Рынок	Доля рынка, узнаваемость бренда, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов
Инвестиции	Отдача на инвестированный капитал, стоимость компании, инвестиционная привлекательность, инвестиционные риски
Персонал	Привлекательность компании как работодателя на рынке труда, удовлетворенность сотрудников, вовлеченность сотрудников, производительность труда, отдача от инвестиций в развитие сотрудников
Культура	Ценности компании, ценности сотрудников, ценности основателей компании
Знания	Результативность и эффективность извлечения знаний, результативность и эффективность использования знаний, оценка использования знаний сотрудниками, результативность и эффективность обучения
Информационные технологии	Доступ и полнота информации, скорость получения информации, надежность информационного обеспечения, удовлетворенность пользователей
Безопасность	Внутренние и внешние риски (угрозы), защита от угроз, потенциал развития

с внешними действующими лицами), собственный капитал. Такой взгляд на компанию позволяет понять, как предприятие использует ресурсы, с какой эффективностью оно производит продукцию. Но этого недостаточно, это всего лишь одно измерение. Тем не менее значительная часть руководителей предприятий ограничивается в управлении только экономическим аспектом. Остальные проекции им неинтересны. Рассматривая предприятия исключительно лишь с экономической точки зрения, руководитель получает одномерное, плоское видение, и в таком случае очень многое выпадает из поля его зрения.

Помимо экономического взгляда на организацию, существует еще одна проекция – «П р о ц е с с ы». В данном случае предприятие рассматривается как совокупность процессов. Процесс – это регулярно повторяющаяся последовательность действий, совершаемых по определенной технологии, потребляющих ресурсы и приводящих к получению гарантированно воспроизводимого результата. Управление процессами – другая парадигма управления, дополняющая предыдущую. Соответственно здесь и другие переменные: результативность, эффективность процессов, производительность, качество.

Важно отметить, что экономическая и процессная проекции одна к другой не сводятся, поскольку это взгляд на организацию с разных сторон (по аналогии с осями координат x и y , ведь мы не можем сказать, какая из этих осей лучше, правильнее).

Наряду с экономическим и процессным аспектами существует также рыночный взгляд – проекция «Р ы н о к». В данном случае предприятие рассматривается как игрок на рынке, который действует в окружении конкурентов, функционирует в конкурентной среде. Здесь мы оперируем такими показателями, как доля рынка, узнаваемость бренда, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов.

Проекция «И н в е с т и ц и и» отражает взгляд на компанию со стороны инвестора, акционера. Для инвестора компания – это генератор денег. Инвесторы оперируют такими понятиями, как инвестиции, отдача на инвестированный капитал, стоимость компании, инвестиционная привлекательность компании, инвестици-

онные риски. Именно с этих позиций инвесторы оценивают компанию и на основе значений этих показателей принимают решение, взаимодействовать им или не взаимодействовать с компанией. И это еще одна проекция, еще одна отдельная модель.

Очередная значимая компонента управления организацией – проекция «П е р с о н а л». Так, компании, конкурирующие на рынке продуктов/услуг или на рынке капитала для привлечения инвесторов, конкурируют и на рынке труда. Конкуренция на рынке труда становится все более острой год от года. Для многих компаний этот рынок оказывается приоритетным, поскольку он позволяет привлечь лучших сотрудников. Формируется также понимание того, что руководители должны работать с сотрудниками как с клиентами. Руководство предприятия должно иметь представление об основных целевых сегментах рынка труда, уметь формулировать предложение для этого привлекательного целевого сегмента, уметь находить нужных сотрудников, уметь их удерживать, уметь добиваться от них высокой эффективности.

В этой проекции рассматриваются следующие показатели: привлекательность компании как работодателя на рынке труда, удовлетворенность сотрудников работой в компании, вовлеченность сотрудников в дела компании, производительность труда, отдача от инвестиций в развитие сотрудников.

Следующий аспект, обеспечивающий выживаемость организации, это «О р г а н и з а ц и о н н а я (к о р п о р а т и в н а я) к у л ь т у р а». Зачастую компании конкурируют на рынке не товарами и услугами, а корпоративными культурами. Посредством организационной культуры создаются трудновоспроизводимые, особые конкурентные преимущества. Этот аспект управления основан на ценностях основателей компании, сотрудников, компании в целом. Руководители зачастую, разрабатывая систему мотивации сотрудников, основываются на зарплатных составляющих, используют метод кнута и пряника. Но подлинная мотивация появляется лишь в случае, когда люди понимают смысл того, что они делают, и разделяют общие ценности. И тогда сотрудники не жалеют своих сил, чтобы эффективно работать и добиваться результата.

Наряду с культурным аспектом составляющая «Знания» также обеспечивает выживаемость организации. Эта проекция основана на концепции интеллектуального капитала, т. е. на знании того, как привлекать клиентов, как их удерживать и эффективно обслуживать, как производить те или иные продукты, разрабатывать регламенты процессов, инструкции для работников. Система управления знаниями для любой компании очень важна: именно на знаниях базируется способность компании успешно действовать на рынке и выгодно отличаться от конкурентов.

При управлении знаниями необходимо иметь в виду следующую проблему. Очень часто знания не принадлежат компании, а являются достоянием конкретных людей. Если уходит человек или группа сотрудников, то компания теряет целый пласт компетенций. Значит, чтобы знания отдельных людей превратились в корпоративные знания, необходимо не только привлекать людей, обладающих этими компетенциями, но и вкладывать средства в обучение сотрудников для увеличения их компетенций. Очень важно также наладить процесс извлечения знаний, чтобы знания неформальные превратились в формализованные документы, регламенты, чтобы ими могли пользоваться другие сотрудники.

Еще один значимый аспект в жизни любой современной организации – аспект «Информационные технологии». Деятельность организации (даже самой маленькой организационной системы) тесно связана с информацией, которая может быть представлена в различных формах: на бумажном носителе, как аудио- и видеоматериалы, в электронном виде, в сети Интернет. В настоящее время трудно себе представить организацию, не использующую средства связи. И чем больше компания, тем сложнее информационные технологии, которые она применяет. На каждом уровне функционирования предприятия используются источники информации различной природы, которые влияют на выполнение того или иного действия. И если посмотреть на компанию глазами IT-специалиста, то она представляет собой большую организованную информационную систему, в которой есть структура

данных, базы данных, потоки информации. Эта информационная система тоже очень важна, поскольку она позволяет правильно выстроить работу компании.

Проекция «Б е з о п а с н о с т ь» также весьма актуальна в условиях значительной турбулентности внешней и внутренней среды, высокой степени неопределенности и рисков. Поэтому в целях обеспечения своей выживаемости компания должна выстроить эффективную систему безопасности. Согласно закону РФ «О безопасности», *безопасность* – это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. Под *угрозами* подразумевается возможная опасность (потенциальная или реально существующая) совершения какого-либо деяния (действия или бездействия), направленного против объекта защиты, наносящего ущерб государству, собственнику, руководителю, сотруднику и т. д. Количественной мерой опасности является *риск*. Современные организации сталкиваются с различными *источниками опасности*: техногенными, социальными, естественно-природными. Для снижения рисков своей деятельности компании проводят мероприятия по защите от этих угроз. Кроме того, на безопасность компании влияют реализуемые организацией проекты развития, которые могут как способствовать росту потенциала предприятия, так и являться источниками новых угроз.

Существуют ли еще какие-нибудь проекции (аспекты) управления организацией, помимо рассмотренных выше? Безусловно. Каждая организация может дополнить этот спектр проекций какими-либо другими с учетом специфики своей деятельности и внешней окружающей среды. Например, это могут быть проекции «Государство», «Поставщики», «Общественные организации» и т. д. Но, как правило, организации ограничиваются одной-двумя проекциями, поскольку остальные кажутся либо сложными, либо несущественными. В результате подобного подхода организация оказывается представлена как плоский объект, что не соответствует действительности.

Каждая проекция содержит три уровня управления:

1. На *стратегическом уровне* определяются долгосрочные цели. Например, если рассматривать маркетинговую проекцию, то в качестве долгосрочных целей можно выбрать овладение сегментами рынка и овладение некоторыми конкурентными преимуществами. В ходе разработки стратегии следует учитывать, что с помощью декомпозиции стратегический план в дальнейшем должен быть разделен на несколько более детальных, но взаимосвязанных тактических планов, которые, в свою очередь, будут разделены на оперативные планы.

2. На *тактическом уровне* осуществляется, например, распределение ресурсов, формирование плана продаж (на год) и т. д. При этом обязательно согласование со стратегическими целями, так как данный уровень планирования связан со стратегией.

3. На *оперативном уровне* управления осуществляется планирование встреч с клиентами, обслуживание клиентов, привлечение клиентов. Цель – удовлетворение запросов/потребностей клиента. В ходе разработки оперативных планов необходима их проверка на соответствие тактическим планам.

Следует отметить, что названные уровни управления взаимосвязаны, все они важны и значимы для организации.

Кроме того, существуют два вида управленческой деятельности: в режиме функционирования и в режиме развития. В *режиме функционирования* акцент ставится на управление ресурсами. В качестве примеров управленческой деятельности, осуществляемой в режиме функционирования, можно привести управление закупками сырья и материалов, управление производством продукции, управление сбытом произведенной продукции и т. д. Но одновременно с работой в режиме функционирования происходят процессы, связанные с изменениями, с развитием, которые должно учитывать *управление в режиме развития*. Организация не может не меняться. В ней постоянно происходят изменения на всех уровнях: стратегическом, тактическом, оперативном. Изменения могут затрагивать процессы, систему мотивации, организационную структуру и т. д.

Управление в режиме функционирования и управление в режиме развития – это два разных вида деятельности. Тем не менее управленец должен уметь работать и в режиме функционирования, и в режиме развития. Причем он должен делать все это применительно к каждому уровню управления и к каждой проекции.

Итак, учитывая рассмотренные 9 аспектов (проекций) управления (см. табл. 1.2), 3 уровня управления, а также 2 вида управленческой деятельности, получаем, как минимум, 54 измерения пространства управленческой деятельности. Это наглядное свидетельство того, что управленческая деятельность является одним из сложных видов деятельности.

1.4. Управленческий цикл и уровни управления

Для каждого из рассмотренных аспектов управления организацией (экономика, процессы и т. д.) существует цикл управления, состоящий из функций менеджмента – процессов планирования, исполнения, проверки, воздействия и др. Основоположником процессного подхода является представитель административной школы управления Анри Файоль (Франция). В 1916 г. он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», в которой сформулированы принципы администрирования, а управление рассматривается как универсальный процесс. Им выделены следующие управленческие процессы – функции менеджмента: планирование; организация; контроль; координация; мотивация. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Таким образом, в контексте процессного подхода управленческий цикл рассматривается как непрерывный процесс, являющийся суммой всех функций управления.

Другие ученые предлагали свое видение основных управленческих функций. Например, Александр Гамильтон Черч в 1914 г. в своем основном труде «Наука и практика управления» выделил следующие функции управления производством: проектирование (определение форм и свойств продукции); оборудование (оснащение

основными фондами); распорядительство (координирование функций); учет; оперирование (переработка сырья/материалов в готовую продукцию).

Итак, в соответствии с концепцией процессного подхода деятельность организации рассматривается как набор процессов. Таким образом, для того, чтобы управлять организацией, необходимо управлять процессами.

На сегодняшний день одним из наиболее общепризнанных является управленческий цикл PDCA Шухарта – Деминга (рис. 1.4). В 1939 г. У. Шухарт в своей работе «Статистические методы с точки зрения управления качеством» предложил использовать вместо линейного подхода к управлению качеством циклический, который он отождествил с динамическим процессом приобретения знаний. Цикл У. Шухарта состоял из следующих этапов: спецификации, производства, проверки. После первого же цикла многое можно выяснить из результатов, выявить отклонения и их причины, оптимизировать и улучшить не только сам заданный предмет (его соответствие спецификации), но также и процесс его производства,

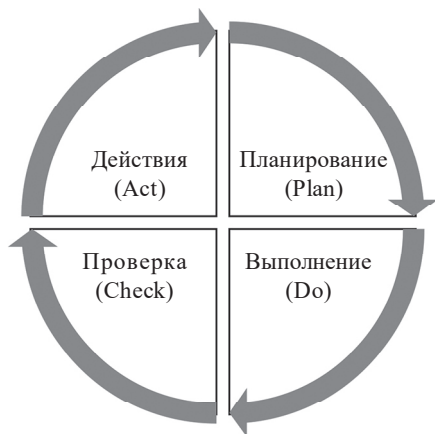


Рис. 1.4. Управленческий цикл PDCA Шухарта – Деминга¹

¹ Безбородова И. В. Применение метода постоянного улучшения на основе цикла PDCA // Изв. Самар. науч. центра Рос. академии наук. 2010. Т. 12, № 4(4). С. 852.

улучшить и саму спецификацию – создать новую технологию (спецификацию) и предмет, удовлетворяющий возрастающие потребности потребителя. В итоге качество продукции постоянно повышается и соответствует изменяющимся требованиям потребителя. Этот цикл Э. Деминг в 1950 г. начал внедрять в Японии, уточнив названия этапов и добавив еще один – этап действия, заключающийся в принятии соответствующих мер по результатам проверки.

Цикл PDCA включает такие этапы, как планирование (Plan), выполнение (Do), проверка (Check) и действия (Act). В российской литературе его также называют циклом ПДПД, что расшифровывается как «планируй – делай – проверяй – действуй». Этот цикл повторяется до совпадения результата с планом. Но здесь следует учесть, что план периодически может изменяться в соответствии с требованиями потребителей, и поэтому именно план является основой для достижения требуемого результата.

1.5. Структурный подход к исследованию организации

1.5.1. Факторы, определяющие структуру организации

Каждая организация создает свою структуру, чтобы обеспечить контроль и координацию деятельности своих подразделений и работников. *Структура организации* – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Единственной и универсальной организационной структуры не существует. Структуры организаций отличаются друг от друга:

- а) сложностью – степенью разделения деятельности на отдельные функции;
- б) формализацией – степенью использования заранее установленных правил и процедур;
- в) соотношением централизации и децентрализации – уровнем, на которых принимаются управленческие решения.

Схема любой организации показывает состав отделов и других функциональных единиц. Естественно, она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение. Однако именно поведение персонала в большей мере определяет эффективность функционирования организационной структуры, а не формальное распределение функций между подразделениями. Поэтому организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения следует рассматривать с учетом разных критериев.

Под влиянием таких факторов, как общий интерес группы работников или групп работников, личная безопасность и пр., возникают формальные организации. *Формальная организация* – это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации.

Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций: существует описание функций, множество организационных правил, четко определены процедуры, охватывающие трудовой процесс. Чем выше уровень стандартизации трудовых функций, тем меньше личный вклад каждого работника в конечный результат труда. Стандартизация устраняет необходимость какой-либо альтернативы. В разных организациях степень формализации различна.

Но многие виды взаимодействия между работниками не вписываются в схему формальной организации, поэтому существует сеть *неформальных организаций*, без заранее спроектированной структуры и директивно установленных функций.

Перед тем как рассматривать основные типы организационных структур, необходимо остановиться на вопросах разделения труда, масштабе и глубине работ, делегировании полномочий.

В теории менеджмента выделяют уровни разделения и труда.

Вертикальное разделение труда связано с иерархией управления. Чем больше ступеней в иерархической лестнице, тем более сложной является организация. Полномочия распределяются

по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. формально обладает большей властью и более высоким статусом.

Горизонтальное разделение труда отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами и направлено на дифференциацию их функций. Оно охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или несколькими работниками. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и навыков, тем сложнее организационная структура.

Схема горизонтального разделения труда отражает подходы к охвату контролем и функционализацию. *Охват контролем* – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем. *Функционализация* – разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации. Руководитель высшего звена имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня (по производству, бухгалтерскому учету, маркетингу). В свою очередь, руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, а те – непосредственно над определенным числом исполнителей. Это можно рассматривать как функционализацию, в результате которой образуются те или иные специализированные подразделения.

Существует также *географическое (территориальное) разделение труда*, связанное со степенью распределения физических активов организации по различным регионам. В данном случае коммуникации, координация и контроль усложняются.

Кроме того, необходимо различать *м а с ш т а б* и *г л у б и н у* *р а б о т*. *Масштаб работ* – количество выполняемых работ, их объем. Сотрудник, который выполняет, например, восемь заданий, имеет более широкий масштаб работ, чем тот, кто выполняет четыре задания. *Глубина работ* – это объем контроля, который осуществляет работник в ходе работы. Глубина контроля носит личностный характер, у разных работников на одном органи-

зационном уровне она может быть различной. Например, специалист отдела маркетинга в промышленной компании имеет большую глубину работ, чем бухгалтер, ведающий текущим учетом производства. Решая конкретные проблемы разделения труда в структуре управления, необходимо учитывать не только их функциональную направленность, но и их глубину.

Значительное количество работников и руководителей многократно, изо дня в день выполняют ограниченный круг работ – однообразных, имеющих минимальный масштаб и глубину. Такие работы получили название шаблонных. Им не хватает завершенности, автономности, они монотонны, вызывают усталость. Прогулы, текучесть кадров нередко являются реакцией работников на монотонность повторяющихся работ, которыми они постоянно заняты. Один из примеров шаблонной работы – работа продавца-кассира в супермаркете. И хотя встречаются случаи, когда работники удовлетворены шаблонной работой, в целом отношение к работе с минимальными масштабом и глубиной негативное.

Существует критическая точка специализации, после достижения которой получаемый доход начинает сокращаться. В каждом конкретном случае необходимо учитывать пределы специализации. Пути преодоления последствий разделения труда – укрупнение технологических операций, введение мотивационных факторов.

В разных странах проведены многочисленные исследования взаимосвязи между уровнем разделения труда и удовлетворенностью работой. Они показывают, что модели индивидуальной работы позволяют добиваться более высокого качества труда, чем работы, выполняемые конвейерным способом. Позитивные результаты достигались при расширении полномочий и ответственности руководителя групповой работы (увеличение глубины работ), при переходе от узкоспециализированных работ к работам большего масштаба и глубины.

В течение целого ряда десятилетий использовался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы таким образом, чтобы каждый работник отчитывался только перед одним руководителем. Рекомендовалось, чтобы число работников, подотчетных одному руководителю, было строго огра-

ничено. Термин «охват контролем» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя. Так, В. С. Грайчунас полагал, что, поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями, квалификацией, то он может координировать работу ограниченного числа работников². Кроме того, он предположил, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя:

$$C = n \cdot \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right), \quad (1.1)$$

где C – количество потенциальных взаимосвязей; n – количество подчиненных.

Если руководствоваться этим выражением, то в случае двух подчиненных образуется 6 взаимосвязей. Если у руководителя будет в подчинении уже 5 человек, то количество взаимосвязей возрастет до 100. А если подчиненных будет 10, то взаимосвязей станет 5 210.

Возникает закономерный вопрос: сколько должно быть подчиненных?

Число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства и может быть значительным на низших уровнях управления.

Для определения оптимального количества подчиненных следует проанализировать ряд факторов:

– *Требуемый контакт*. В различных видах производственных, научно-исследовательских и других работах существует необходимость в частых контактах и высоком уровне координации деятельности. Например, руководитель научно-исследовательской группы должен часто консультироваться по поводу конкретных вопросов с членами группы, с тем чтобы проект был завершен в срок, а законченная работа была представлена на рынок. Широкий охват контролем выполняемых работ через частые контакты с подчинен-

² См. об этом: Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 47.

ными оказывает определяющее влияние на выполнение и успешное завершение проекта.

– *Уровень образования и подготовленности подчиненных.* Управляющие на более низких уровнях организации могут руководить большим числом подчиненных, поскольку работа на этих уровнях более специализирована и менее сложна. Топ-менеджеры, напротив, в своем подчинении могут иметь относительно небольшое количество подчиненных в связи со сложным и неформализованным характером деятельности последних.

Так сколько же должно быть подчиненных? В. С. Грайчунас полагает, что руководитель в состоянии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более 28 косвенных, т. е. у него может быть не более 5 подчиненных³. При большей степени однородности проблем, которыми занимается руководитель, он может иметь в подчинении большее число работников.

В научной литературе описана *локхидская модель охвата контролем* – модель, разработанная и использованная при формировании организационной структуры управления ракетно-космической компании «Локхид» (США)⁴.

Разработчики модели пришли к выводу, что при исследовании охвата контролем необходимо рассматривать следующие важные переменные взаимоотношений «руководитель–подчиненный»: 1) географическая близость; 2) сложность функций; 3) руководство и контроль, требуемые подчиненными; 4) координация деятельности подчиненных; 5) планирование деятельности подчиненных (см. табл. 1.3).

Каждому элементу модели присваивается определенный балл, который отражает значимость каждого из факторов охвата контролем. Каждая управленческая позиция оценивается, переменным контролем присваиваются баллы. Сумма баллов представляет собой *индекс руководства* – бремя руководителя, связанное с охватом контролем. Чем выше индекс, тем больше бремя и, следовательно, объем контроля (см. табл. 1.4).

³ См. об этом: *Мильнер Б. З.* Теория организации. С. 48.

⁴ Там же. С. 49.

Т а б л и ц а 1.3

**Модель охвата контролем, разработанная
для ракетно-космической компании «Локхид» (США)**

Факторы охвата контролем	Идентичность	Существенное сходство	Похожие	Внутреннее различие	Совершенно различные
1. Географическая близость	Все вместе 1 балл	Все в одном здании 2 балла	Различные здания одного предприятия 3 балла	Различное местоположение, одна географическая местность 4 балла	Различные географические местности 5 баллов
2. Сложность функций	Простые повторяющиеся 2 балла	Шаблонные 4 балла	Некоторая сложность 6 баллов	Сложные разнообразные 8 баллов	Высокосложные, разнообразные 10 баллов
3. Руководство и контроль	Минимум руководства и обучения 3 балла	Ограниченное руководство 6 баллов	Умеренное руководство 9 баллов	Часто повторяющиеся меры руководства 12 баллов	Постоянное тесное руководство 15 баллов
4. Координация	Минимум отношений с другими 2 балла	Взаимоотношения, ограниченные определенными причинами 4 балла	Умеренные взаимоотношения, легко конструируемые 6 баллов	Существенные тесные взаимоотношения 8 баллов	Широкие не повторяющиеся взаимоотношения 10 баллов
5. Планирование	Минимум простора и сложности 2 балла	Ограниченный простор и сложность 4 балла	Умеренный простор и сложность 6 баллов	Требуются значительные усилия, направляемые только политикой фирмы 8 баллов	Требуются весьма значительные усилия; районы и политика не определены 10 баллов

Т а б л и ц а 1.4

**Индекс руководства для руководителя среднего уровня
и предлагаемый охват контролем (человек)**

Индекс руководства	Охват контролем (количество подчиненных)
40–42	4–5
37–39	4–6
34–36	4–7
31–33	5–8
28–30	6–9

Локхидская модель сосредоточивает внимание на важных организационных переменных, которые существенно влияют на охват контролем. Такой подход заставляет принимать во внимание факторы координации, контроля и однородности функций.

Каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем. Широкий охват контролем эффективен в тех случаях, когда используется высокообразованная рабочая сила, а узкий охват контролем эффективен, когда подчиненные не имеют необходимой подготовки для выполнения работы.

Пример 1.1

Используя табл. 1. 3 и 1. 4, необходимо определить индекс руководства для начальника отдела маркетинга, работающего в организации, которая имеет филиалы в Сибири и в Москве.

Решение

Заполняем форму модели охвата контролем (табл. 1.3):

Факторы охвата контролем	Идентичность	Существенное сходство	Похожие	Внутреннее различие	Совершенно различные
1. Географическая близость					Различные географические местности (Сибирь и Москва) 5 баллов

О к о н ч а н и е т а б л и ц ы

Факторы охвата контролем	Иден-тичность	Суще-ственное сходство	Похо-жие	Внутреннее различие	Совершенно различные
2. Сложность функций				Сложные разнообразные (у маркетинга низкая степень шаблонности) 8 баллов	
3. Руководство и контроль				Часто повторяющиеся меры руководства 12 баллов	
4. Координация				Существенные тесные взаимоотношения 8 баллов	
5. Планирование				Требуются значительные усилия, направляемые только политикой фирмы 8 баллов	
Индекс руководства	41, т. е. оптимальное количество подчиненных – 4–5 человек				

По табл. 1. 4 определяем оптимальное количество подчиненных, соответствующих полученному индексу руководства, – 4–5 человек.

1.5.2. Структуризация в системе управления организацией: департаментализация и децентрализация

Для повышения управляемости организации проводят ее департаментализацию, учитывая при этом индекс руководства. *Департаментализация* – это разделение организации на структурные блоки (департаменты, отделы, службы) с целью рационального охвата контролем, достижения эффективной координации

и управления всеми видами деятельности. Различают функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментализацию.

Функциональная департаментализация заключается в группировке работников в соответствии с выполняемыми функциями (производство, маркетинг, бухгалтер и пр.). Достоинство данного подхода заключается в том, что департаменты состоят из экспертов в определенных областях и тем самым способствуют эффективному решению проблем. К недостаткам можно отнести то, что общие цели организации могут приноситься в жертву целям департамента.

Территориальная департаментализация заключается в создании групп людей на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется деятельность организации. Деятельность на данной территории подчиняется соответствующему руководителю. Достоинством такого подхода является упрощение координации, поскольку физическая распыленность деятельности вызывает трудности в управлении организацией. Однако и в этом случае общие цели организации могут приноситься в жертву целям департамента.

Производственная департаментализация – создание групп людей на базе выпускаемой продукции (производство промышленной продукции, производство бытовых товаров). Данный вид департаментализации актуален для тех компаний, у которых имеется диверсифицированное производство, а их деятельность и персонал группируются на базе продукции. С увеличением масштаба фирмы сложно координировать усилия различных функциональных групп, поэтому становится целесообразным и перспективным создание производственных подразделений. Концентрация полномочий и ответственности в специальных департаментах дает возможность руководителям эффективно координировать все виды деятельности. К достоинствам производственной департаментализации относятся упрощение координации, а также то, что эта форма организации позволяет персоналу организации развивать опыт в области исследований, производства и распределения продукции. Минусы такого подхода – увеличение управленческого персонала и, как и в предыдущих случаях, возможный конфликт целей.

Проектная департаментализация – это временное объединение групп людей для выполнения проекта (проектная команда с руководителем проекта). То есть в данном случае деятельность и персонал сосредоточены в подразделении на временной основе. Руководитель проекта отвечает за проект от начала и до конца. Основным достоинством данного подхода является сокращение сроков выполнения проекта и улучшение качества результатов. К недостаткам можно отнести увеличение управленческого персонала. Кроме того, после завершения проекта возникает вопрос, что делать с персоналом.

И наконец, *смешанная департаментализация*. Это создание смешанных организационных структур путем сочетания в разных комбинациях функционального, территориального, производственного и проектного деления.

Итак, организационная структура, представляя собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения поставленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия, его внутренней сложности и под влиянием изменений во внешней среде. Диапазон организационных структур широк – от стабильных монолитных образований до динамичных многогранных построений современных организаций. Это разнообразие связано с различиями в сферах деятельности, в характере и сложности выпускаемой продукции, в размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий. Так, например, структура небольшой торговой организации или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою очередь, последняя несравнима с организационной структурой транснациональной корпорации и финансово-промышленной группы.

При выборе наиболее адекватной организационной структуры должны учитываться следующие факторы:

- Фаза жизненного цикла предприятия.
- Особенности стратегии предприятия.

- Изменения во внешней среде.
- Различные области деятельности (производство, торговля, услуги).
- Характер и сложность выпускаемой продукции.
- Территориальное расположение.

На малых предприятиях не возникает сложных проблем с организационной структурой. Если функции на таких предприятиях осуществляются надлежащим образом (т. е. нет излишних служб и иерархических построений), то их выполнение требует ограниченного числа работников. Поэтому проблемы организационной структуры отходят на задний план перед проблемами, которые могут быть связаны с личными особенностями руководителя, с тем, каковы его знания, опыт, стиль работы, организаторские способности, как он исполняет служебный долг. Здесь приоритетной является задача выживания, закрепления на рынке.

Проблемы организационной структуры возникают на крупных и средних по размеру предприятиях, где необходима организация вертикальных и горизонтальных связей, проектного управления. Это имеет прямое отношение ко всем случаям, когда между высшим руководством организации и персоналом, выполняющим непосредственную работу, существует промежуточный руководящий состав, а также когда вообще имеется возможность осуществить определенное разделение труда.

При всех этих условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватной реальным требованиям внешней и внутренней среды организации, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического развития, достижения экономически эффективных результатов.

При выборе организационной структуры необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- Структура должна быть адекватна требованиям внутренней и внешней среды организации.
- Структура должна способствовать удовлетворению потребительского спроса.
- Структура должна отвечать требованиям технологического развития.

– Структура должна способствовать достижению экономически эффективных результатов.

Перед тем как перейти к рассмотрению различных организационных структур, следует остановиться на вопросах централизации/децентрализации, а также горизонтальных и вертикальных связей.

Существуют различные подходы к принятию управленческих решений. В одних организациях руководители высшего звена пытаются принимать абсолютно все решения (от важных стратегических до цвета чайника), а управляющие низшего уровня лишь выполняют их директивы. В других организациях процесс принятия решений перемещается вниз, к руководителям среднего и низшего звена. Первый случай известен как централизация, а второй – как децентрализация.

Термин «*централизация*» относится к степени сосредоточения принятия решений в одних руках: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники – выполняют. Чем больше организация, тем более сложные решения приходится принимать. Многие предприятия сталкиваются с необходимостью принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменением потребностей клиентов, поступающими жалобами потребителей или работников. В случае, когда скорость принятия решений критическая, необходимо прибегнуть к определенной *децентрализации*, которая заключается в передаче полномочий и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления.

Однако децентрализовать – это не значит отменить контроль. При децентрализации контроль должен быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было правильно оценить (должна быть разработана система показателей).

Сравнительный анализ показывает, что централизованные организации, деятельность которых основывается на принципах команд и контроля, как правило, затратные. Они медленно приспосабливаются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции.

Факторы конкурентоспособности, определяющие условия деятельности и стратегию современной организации, совершенно отличны от существовавших в прошлом. Изменения на рынках конечной продукции требуют оперативной и целенаправленной ответной реакции предприятия. Возрастают объемы и значимость выпуска наукоемкой и высокотехнологичной продукции. Стратегии организаций все больше смещаются от конкурентных условий, основанных на ценах и объеме производства, к целям увеличения ценности продукции, услуг для потребителей. Конкурентная позиция организации зависит от квалификации персонала, оперативности и уровня предоставляемых клиентам услуг.

Вместе с тем предприятия сталкиваются с тем, что принципы команд и контроля, т. е. централизованная система управления, ведут к снижению конкурентоспособности.

Для повышения конкурентоспособности предприятия централизованный способ управления должен быть дополнен набором новых организационных принципов, ориентированных на создание предпринимательских организаций. В таких организациях традиционная иерархическая система управления больше не является единственной и доминирующей. Члены такой организации, принадлежащие к различным уровням управления, объединяются в команды, осуществляют перекрестное обучение и обеспечиваются коммерческой информацией, дающей им возможность выполнять сразу несколько функций и оперативно реагировать на изменение потребностей клиентов. Поэтому в настоящее время формирование таких команд, решающих специфические задачи повышения эффективности функционирования, является скорее нормой, чем исключением (рис. 1.5).

Такие процессы по созданию специфических команд повышают эффективность группового принятия решений, выполнения проектов по обновлению производства и т. д., создают условия для интеграции функций и являются основой для регулярной адаптации организационных структур к изменяющимся потребностям клиентов.

Важнейшее значение здесь имеет отказ от сложившихся стереотипов, согласно которым важные указания спускаются сверху и отступление от предписаний наказуемо. Каждый член организации



Рис. 1.5. Формирование специфических команд в целях повышения конкурентоспособности современной организации

должен стремиться к достижению целей групповой работы, решению проблем и принятию риска. Перестройка организаций в указанном направлении возможна путем пересмотра организационной культуры и перепроектирования блоков управления.

Процесс децентрализации требует принятия определенных организационных и экономических мер, в том числе и несения расходов. Так, например, приходится разрабатывать и осуществлять программы обучения руководителей, преодолевать сложившиеся стереотипы работы в централизованных структурах и сопротивление работников к переменам. Кроме того, изменения претерпевают системы бухгалтерского учета и отчетности, что влечет за собой рост административных расходов. Такой подход приводит к повышению автономности в принятии решений в отдельных подразделениях, к сокращению сферы централизованного контроля.

На соотношение централизации и децентрализации в управлении непосредственное влияние оказывают следующие факторы:

1. *Размер организации.* Чем больше организация, тем больше требований к формализации управления. Так, например, если численность организации составляет около 10 человек, то мы сталкиваемся с проблемой распределения ответственности. Если число

работников достигает 50–100 человек, то встает проблема делегирования большего числа управленческих функций. Когда количество сотрудников достигает 100–500, то руководство сталкивается с проблемой координации управленческих функций. Если на предприятии число работников превышает 500 человек, то возникает серьезная организационная проблема, связанная с достижением баланса между контролем над подчиненными и делегированием полномочий.

2. *Технология производства.* Каждая организация использует определенные производственные технологии превращения материальных, финансовых и иных ресурсов в продукцию или услуги. Чем ближе отдел или подразделение к низовому (оперативному) уровню управления организацией, тем большее воздействие на него оказывает технология и, следовательно, тем сильнее влияние технологии на организационную структуру.

Характер технологии воздействует на уровень формализации управления, поскольку вызывает необходимость в разработке регламентов, инструкций, правил и других документов. Нерутинные технологии, опирающиеся в основном на использование знаний специалистов, вызывают необходимость в делегировании полномочий по принятию решений. Если формализация управления высока, то рутинные операции могут усиливать процессы децентрализации. И наоборот, в случае низкой степени формализации рутинных операций централизация управления усиливается.

3. *Внешняя среда организации.* Это те институты или структуры, которые влияют на деятельность организаций, но над которыми она имеет незначительный контроль. Обычно сюда входят поставщики, покупатели, государственные агентства и т. п. Руководитель организации пытается минимизировать влияние неопределенности внешней среды, и компоненты организационной структуры являются в данном случае основным инструментом контроля неопределенности этой среды. Если неопределенность высока, то организация будет создана вокруг гибких линий, чтобы адаптироваться к гибким изменениям, т. е. она будет органической структурой. Если неопределенность невысока, то целесообразна механическая

структура организации. Определенная и стабильная внешняя среда ведет к высокой степени формализации управления. Если внешняя среда обширна и многообразна, то организация стремится к децентрализации.

1.5.3. Делегирование полномочий и ответственности

Ключевым инструментом эффективного осуществления процессов децентрализации является делегирование полномочий и ответственности.

В каких случаях прибегают к делегированию?

1. Когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой высшего звена управления.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Время и силы руководителя не безграничны, и еще никогда не удавалось сделать самому всю работу подразделения, да еще и точно в срок. Только делегирование обязанностей позволяет избежать угрозы срыва работ и обеспечить их своевременное выполнение.

3. Когда подчиненный сможет сделать работу лучше, чем руководитель. Некоторые руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже самому себе не рискуют признать, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше, чем руководители. Между тем в этом нет ничего опасного для репутации руководителя. Никто и не ожидает от руководителя, чтобы он разбирался во всем лучше всех. Главное, чтобы он умел с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

Можно сказать, что руководство и делегирование полномочий – это практически синонимы. Руководитель, не умеющий использовать методы делегирования, не может считаться хорошим руководителем.

Выделяют следующие п р и н ц и п ы э ф ф е к т и в н о г о д е л е г и р о в а н и я полномочий и ответственности:

– Подчиненный, которому делегируют ряд функций, должен обладать достаточными полномочиями для получения результата.

– Передача полномочий должна осуществляться по линиям управления: подчиненный должен знать, перед кем он несет ответственность.

– Каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления.

– Передаются лишь полномочия: высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Таким образом, делегирование полномочий не следует рассматривать как один из способов уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Передавая часть полномочий, высшее должностное лицо не снимает с себя ответственности за действия подчиненного. Искусство передачи полномочий зависит от способности руководителя доверять низшему звену управления и умения осуществлять общий контроль. Делегирование только облегчает работу руководителя, не отменяя обязанностей, которые и делают его руководителем.

Важнейшей тенденцией развития организации является уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене, повышение способности организации обрабатывать обширную информацию и оперативно реагировать на складывающуюся ситуацию. Это достигается предоставлением больших полномочий низшим уровням, путем перенесения центров принятия управленческих решений туда, где возникает проблема и откуда поступает информация.

Для эффективной передачи полномочий низшим уровням управления требуется развитие горизонтальных связей. В ряде случаев для налаживания горизонтальных связей используются так называемые неформальные процессы, улучшающие деятельность формально спроектированной организационной структуры. Эти процессы необходимы и неизбежны, поэтому организации должны быть спроектированы таким образом, чтобы не препятствовать самопроизвольному возникновению этих процессов, а в ряде случаев и способствовать их развитию.

Среди наиболее распространенных форм горизонтальных связей можно выделить прямой контакт, целевые группы и команды.

Наиболее простой и наименее дорогостоящей формой горизонтальных связей является *прямой контакт* между руководителями, занимающимися решением общей проблемы. Горизонтальные связи также возможны между сотрудниками различных подразделений, задействованных в выполнении связанных бизнес-процессов. В случае, если растет число прямых контактов между подразделениями, может оказаться целесообразным выделение специальных работников для налаживания таких коммуникаций.

Целевые группы/команды – это форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля. Формируются они тогда, когда невозможно использовать прямые контакты, например, когда в общую работу вовлечены больше чем два подразделения или две функции. То есть, если решение проблемы требует вовлечения большего числа подразделений, прямые контакты не дают возможности для принятия совместного решения. Поэтому приходится либо принятие решения переводить на более высокий уровень, либо создавать целевые группы.

Целевая группа/команда набирается из специалистов подразделений, принимающих участие в данной работе. Одни заняты в целевой группе полностью, другие – часть рабочего времени. Целевая группа существует до тех пор, пока не решена проблема. С ее решением все члены группы возвращаются к своим прежним должностным обязанностям. При таком групповом подходе каждое подразделение, участвующее в решении проблемы, обеспечивает целевую группу необходимой информацией, а сами члены целевой группы могут оценивать воздействие решения проблемы на свое подразделение.

Но иногда использование как прямых контактов, так и целевых групп может оказаться недостаточным для обеспечения интеграции подразделений, сотрудников, планов. Тогда необходимо создавать на постоянной основе целевые команды для решения наиболее часто возникающих проблем. Такие команды могут встречаться ежедневно или еженедельно для обсуждения назревших вопросов. Команды могут быть сформированы на различных уровнях иерархии. Чем больше задач, требующих всестороннего рассмотрения,

тем на большем количестве уровней должны функционировать команды и тем шире должен быть круг их полномочий. Примеры подобных команд – административный совет, ученый совет.

Использование группового метода дает возможность находить наиболее обоснованные решения. Накопленный опыт позволяет руководству определять ситуации, в которых деятельность групп/команд будет эффективна.

Успешную работу целевой группы/команды позволяет обеспечить следующее:

1. *Система мотивации членов группы/команды.* Степень готовности сотрудников выполнять общие задачи группы/команды определяется тем, насколько они мотивированы, хорошо ли они представляют себе важность задачи и знают ли, как будет оценена и учтена их работа. Ясное представление работника об общих задачах является первейшим условием процесса формирования целевой группы/команды. Состав последней зависит от того, какое значение придает ее руководство поставленной задаче. Иногда для участия в работе целевой группы/команды сотрудники назначаются по очереди, так как делать это добровольно они не хотят. Подчиненные обычно мотивируют свой отказ тем, что у них много основной работы. Если руководитель серьезно относится к работе целевой группы/команды, то для того, чтобы в ее состав вошли квалифицированные сотрудники, он определяет поощрительную систему для работающих в составе группы/команды, освобождает их от некоторых прежних заданий.

2. *Руководители среднего уровня управления.* Определенная часть группы/команды должна состоять из работников, которые несут ответственность за выполнение совместных решений, иначе время и деньги будут потрачены впустую. Такими работниками чаще всего являются руководители среднего уровня управления.

3. *Информация, необходимая для принятия решений.* Члены группы/команды должны обладать информацией, необходимой для принятия решений. Но это правило довольно часто нарушается. Подразделения, на которые оказывает влияние решение, принятое группой/командой, должны участвовать в его принятии.

4. *Члены группы /команды должны иметь полномочия, чтобы привлечь к совместной с ними работе требуемых специалистов из различных подразделений.* Если поставлена определенная задача, то, чтобы использовать ресурсы, необходимые для ее выполнения, группа / команда должна иметь конкретные полномочия по воздействию на все подразделения, связанные с данной задачей. В этом случае благодаря использованию горизонтальных связей происходит разгрузка информационного потока, направленного на высшие звенья управления.

5. *Влияние, основанное на знаниях и информации.* Для эффективного принятия управленческих решений в целевой группе или команде могут присутствовать представители различных иерархических уровней управления, т. е. *диагональные группы*. Это позволяет учитывать не только положение в управленческой иерархии, но и опыт, знания, а также информацию людей, участвующих в обсуждении. Если организация использует диагональные группы, но при этом сохраняется барьер между людьми, занимающими различное служебное положение, то работа групп будет неэффективна.

6. *Сочетание горизонтальных связей с вертикальными.* Управленческая иерархия предполагает наличие вертикальных связей «руководитель–подчиненный». Внедрение групп/команд в организационную структуру способствует созданию горизонтальных связей, которые используются наряду с вертикальными, но не заменяют друг друга. Появление горизонтальных связей обусловлено необходимостью оперативного принятия решений на низших уровнях.

7. *Практика разрешения конфликтных ситуаций.* В целевой группе/команде могут возникать конфликты из-за того, что решение, предпочтительное по критериям одного подразделения, может не устраивать другое подразделение. В таких случаях либо принимается решение с точки зрения интересов всей организации, либо достигается компромисс. Последнее менее эффективно, так как конфликт не стимулирует поиска новых альтернатив. В определенной ситуации важно принять меры по предотвращению конфликта. Если конфликт является результатом недостатка профессиональной культуры и знаний у сотрудников, то компромиссный

подход неэффективен, поскольку конфликт все равно остается, но переносится на второй план и решается путями, которые могут быть вредны для организации в целом. В данной ситуации должно быть использовано служебное положение или опыт руководителя с целью прекращения конфликта.

8. *Компетентность руководителя.* Важным является вопрос, кто должен стоять во главе группы/команды. Если проблема затрагивает только одно подразделение, то возглавить группу должен руководитель этого подразделения. В случае, когда в решении проблемы должны быть задействованы сотрудники различных подразделений (например, при разработке и внедрении новой продукции), выбор руководителя – предмет особого изучения. Здесь при выборе руководителя группы/команды следует отдать предпочтение сотруднику, способному эффективно разрешать конфликтные ситуации, а также владеющему системным подходом к решению проблем.

1.5.4. Основные типы организационных структур

Общая характеристика

Организационная структура в современной экономике – это иерархия власти и доступа к информации. Формирование организационной структуры заключается в выделении в организации отдельных подразделений и блоков. Тип организационной структуры зависит от множества факторов внутренней и внешней среды организации, но в основном определяется степенью нестабильности последней. Основные типы организационных структур представлены на рис. 1.6.

Исторически первой эффективной организационной структурой была модель, концепцию которой сформулировал немецкий социолог М. Вебер в 1900-х гг. Она не содержала описания конкретной организации и называлась рациональной бюрократией.

Основные характеристики организационных структур бюрократического типа следующие:

- узкое разделение труда;
- иерархичность уровней управления;
- единоначалие;

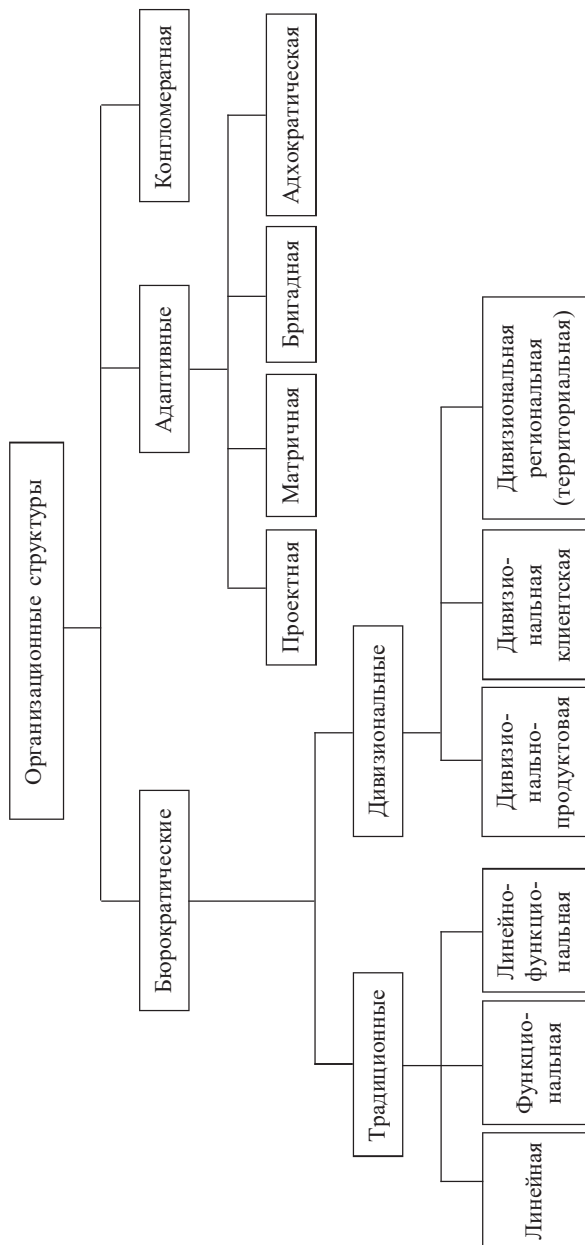


Рис. 1.6. Типы организационных структур

– наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность процессов и координацию выполнения задач;

– дух формальной обезличенности отношений в организации;

– осуществление найма на работу лишь в соответствии с квалификационными требованиями, защищенность служащих от произвольных увольнений.

С течением времени бюрократические структуры приобрели статус классических. Они по-прежнему широко используются в компаниях среднего размера. На сегодняшний день выделяют традиционные и дивизиональные типы бюрократических структур.

К традиционным бюрократическим структурам относят линейную, функциональную и линейно-функциональную структуры. Основная идея традиционного бюрократического подхода к проектированию организационных структур заключается в социальном равенстве, недопущении произвола собственников предприятия.

Однако у традиционной бюрократической структуры имеются и хорошо известные недостатки:

– неспособность к внедрению новшеств;

– отсутствие достаточной мотивации сотрудников;

– преувеличение значимости стандартных процедур;

– нарушение взаимодействия с клиентами;

– невозможность принятия нестандартных решений.

С усложнением бизнеса как системы количество управленческих и производственных функций значительно увеличилось. Традиционная бюрократическая система была неспособна быстро и эффективно реагировать на изменения внешней среды организации. Так появились дивизиональные организационные структуры, особенностью которых является выделение в структуре организации специальных подразделений – дивизионов в зависимости от ассортимента продукции/оказываемых услуг, круга клиентов и региональных рынков.

Типы дивизиональных структур:

– дивизиональная продуктовая структура – характеризуется более мелкими подразделениями, нежели традиционные бюрократические, причем деятельность каждого из этих подразделений

связана с определенным продуктом/услугой и они имеют в своем составе специалистов по всем основным производственным и управленческим функциям (например, на промышленном предприятии выделен дивизион, выпускающий металлопродукцию, и дивизион, продукцией которого являются полимерные материалы);

- дивизиональная клиентская структура – по организационному принципу аналогична дивизиональной продуктовой, но каждое дивизиональное подразделение занимается отдельным клиентом (например, в банковской структуре выделены дивизионы, обслуживающие юридические и физические лица);

- дивизиональная региональная (территориальная) структура – ее дивизионы находятся в различных регионах (например, филиалы, представительства организации).

Как традиционные, так и дивизиональные организационные структуры могут быть эффективны и в настоящее время. Но с дальнейшим ростом нестабильности внешней среды организации и в связи с бурным развитием научно-технического прогресса появилась необходимость в широкомасштабных научных исследованиях и проектных разработках внутри организации. Это требовало породило создание адаптивных структур.

Адаптивные структуры – это временные рабочие группы, обладающие мобильностью, гибкостью и самостоятельностью. К ним относят проектную, матричную, бригадную и адхократическую структуры.

Адаптивным структурам присущи следующие специфические черты:

- адаптивные структуры создаются для решения каких-либо проблем, имеют специальное назначение и, как правило, не выполняют общих функций в организации;

- адаптивным структурам делегируются определенные полномочия и ответственность;

- адаптивные структуры располагают собственными ресурсами и обладают относительной самостоятельностью в принятии решений;

- адаптивная структура имеет отлаженную сеть внутренних и внешних коммуникаций.

Адаптивные структуры организации, как правило, не являются самостоятельными, отдельно существующими структурами. Для повышения скорости реагирования на стремительные изменения внешней среды организации они встраиваются в одну из традиционных или дивизиональных организационных структур, образуя конгломератную (гибридную) структуру.

Принципы сочетания разных организационных элементов следующие:

- адаптивная структура, созданная в среде традиционной или дивизиональной структуры, существует ограниченное время, как правило до момента решения проблемы, выполнения проекта и т. п.;

- для повышения функционирования адаптивной структуры желательно либо территориально отделить адаптивную структуру от основных подразделений организации, либо регламентировать порядок взаимодействия этих структур;

- при формировании адаптивной структуры необходимо обращать внимание не только на квалификацию и опыт, но и на тип мышления, психологическую совместимость участников команды/группы;

- для облегчения взаимодействия членов адаптивной структуры как друг с другом, так и с остальным персоналом организации руководству требуется осуществлять постоянное наблюдение за морально-психологическим климатом и разрешать возникающие конфликтные ситуации.

Рассмотрев основные типы организационных структур (рис. 1.6), перейдем к их детальной характеристике.

Бюрократические традиционные организационные структуры

Л и н е й н а я о р г а н и з а ц и о н н а я с т р у к т у р а – это структура организации, в которой нет подразделений, а число работников не превышает нормы управляемости руководителя. В структуре существуют только линейные вертикальные связи, горизонтальные связи отсутствуют. Полная ответственность за работу по всем функциям управления возлагается на руководителя организации. Такую организационную структуру, в которой отсутствуют

подразделения и управление всеми процессами и персоналом осуществляется одним единственным руководителем, называют *простой линейной организационной структурой* (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Простая линейная организационная структура

По мере развития организации и увеличения количества персонала простая линейная структура может перерасти в *сложную линейную организационную структуру* (рис. 1.8). И тогда руководителю организации могут подчиняться несколько руководителей среднего звена. Но при этом специализация управления происходит не по функциональному признаку, а по объему работы (например, начальнику магазина подчиняются начальники двух отделов магазина, имеющие одинаковый набор функций).

Линейные организационные структуры имеют как достоинства, так и недостатки. К плюсам линейных организационных структур относят:

- наличие четких связей и уровней управления;
- оперативность и точность управленческих воздействий;
- исключение получения одним исполнителем противоречивых заданий.

Среди недостатков линейных организационных структур отмечают:

- чрезмерные информационные перегрузки руководителя;
- увеличение сроков выполнения заданий, требующих совместной работы нескольких отделов;
- чрезмерно высокие требования к руководителю, поскольку ему необходимо как разносторонние знания, так и опыт не только решения профессиональных задач, но и организации взаимодействия

сотрудников, разрешения конфликтных ситуаций. Людей, владеющих в совершенстве всеми этими компетенциями, очень мало.

Функциональная организационная структура — это структура организации, в которой разделение управленческого труда происходит по функциям управления (рис. 1.9). Например, в рамках производственного предприятия можно выделить следующие направления работы: снабжение, производство продукции, маркетинг, сбыт, финансы, управление персоналом. По каждому из этих направлений можно назначить заместителя директора и передать ему соответствующие полномочия и ресурсы.

К достоинствам функциональной структуры относятся:

- высокая компетентность функциональных специалистов;
- в отличие от линейной структуры, здесь присутствуют горизонтальные связи, что существенно повышает эффективность взаимодействия;
- широкие возможности для согласования решения с различными функциональными подразделениями.

Наряду с плюсами у функциональных организационных структур имеются и минусы:

- длительная процедура принятия решений;
- дублирование и несогласованность распоряжений, получаемых работниками «сверху»;
- нарушение принципа единоначалия и снижение эффективности работы исполнителей.

Линейно-функциональная организационная структура — наиболее распространенный вид структуры, так как в чистом виде линейная и функциональная организационные структуры на практике встречаются редко (рис. 1.10). В основе этого смешанного варианта лежит «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы и т. д.). По каждой из них формируется иерархия служб — «шахта», пронизывающая всю организацию сверху вниз.

Линейно-функциональная структура эффективна для рутинных функций, для предприятий с массовым и крупносерийным производством.

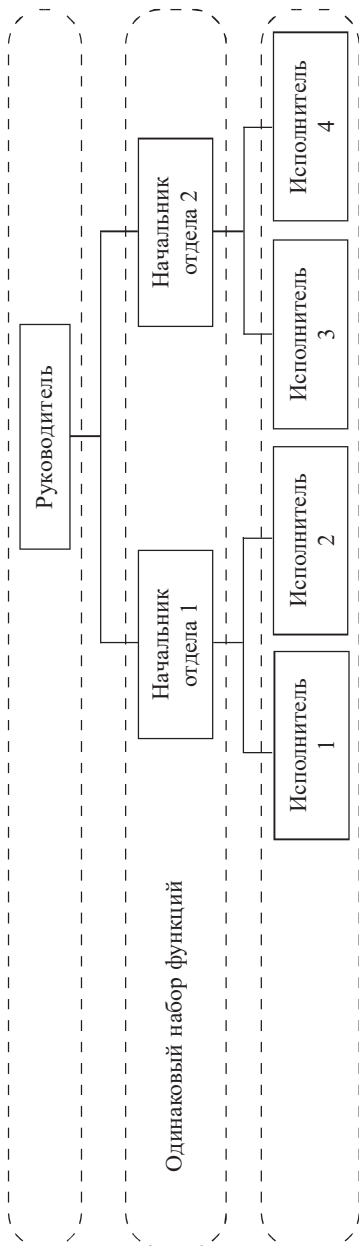


Рис. 1.8. Сложная линейная организационная структура

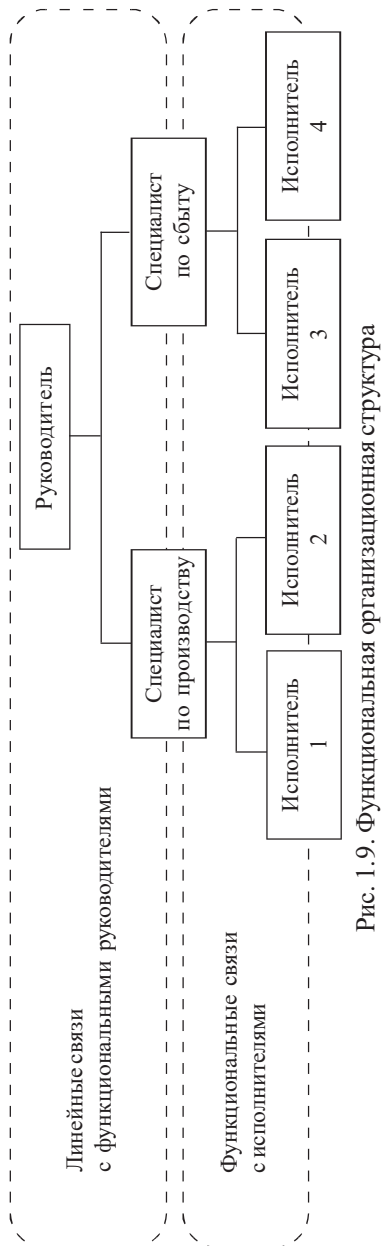


Рис. 1.9. Функциональная организационная структура

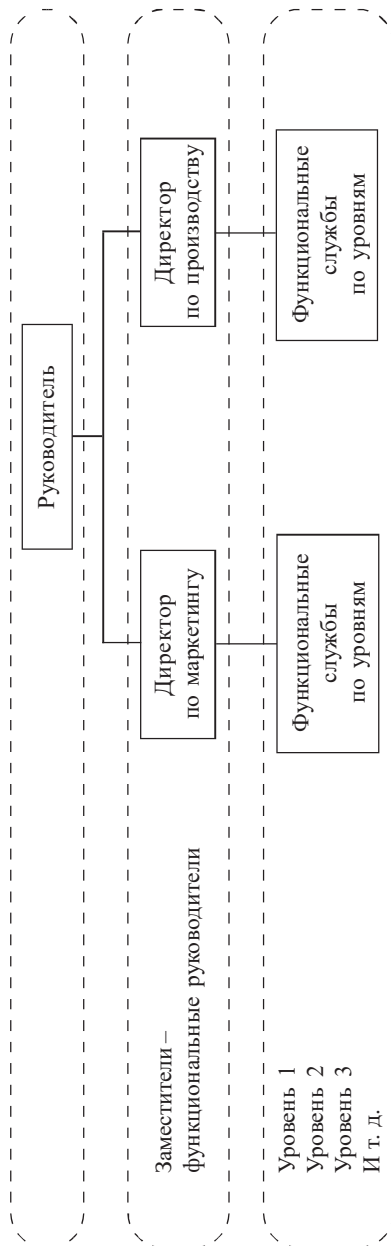


Рис. 1.10. Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-функциональная организационная структура является наиболее популярной за счет следующих достоинств:

- возможность более глубокой проработки решений со стороны функциональных подразделений;
- освобождение линейных руководителей от глубокого анализа специфических проблем;
- повышение эффективности работы предприятий с крупносерийным и массовым производством продукции.

К недостаткам линейно-функциональной организационной структуры следует отнести:

- неэффективный обмен информацией из-за отсутствия горизонтальных связей;
- высокая централизация оперативного управления и высокая норма управляемости на верхнем уровне;
- медленное реагирование на изменения внешней среды.

Бюрократические дивизиональные организационные структуры

Расширение системы сбыта, диверсификация и интернационализация производства привели к значительному удлинению цепочки взаимодействий подразделений, входящих в состав традиционных организационных структур. Это усложнило процесс управления и потребовало перехода на более удобный вид бюрократических организационных структур – дивизиональных.

В основе данных структур лежит принцип выделения производственных подразделений организации (дочерних предприятий и филиалов) как самостоятельных объектов управления. Такие подразделения становятся не только центрами затрат, но и центрами прибыли, повышающими эффективность своей деятельности за счет самостоятельного принятия решений. Использование дивизиональной структуры также возможно при интеграции организации с образованием холдинга, финансовой группы и т. д.

В дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано. Высшее руководство занимается общим целеполаганием и выполняет функции интеграции производственных связей, координации и контроля (административные связи), а также осуществ-

ляет контроль расходов и получение прибыли, контроль распределения денежных средств из централизованного фонда (финансовые связи).

Структуризация организации по дивизионам может происходить:

- 1) по выпускаемой продукции или услугам (продуктовая специализация) – дивизионально-продуктовая организационная структура;
- 2) по ориентации на потребителя (потребительская специализация) – дивизиональная клиентская организационная структура;
- 3) по обслуживаемым территориям (региональная специализация) – дивизиональная региональная (территориальная) организационная структура.

В дивизионально-продуктовой организационной структуре полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю (рис. 1.11). Он полностью отвечает за данный тип продукции, ему подчинены руководители вторичных служб (производство, бухгалтерия, сбыт).

В данном случае дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и выпускающих определенный продукт с централизованным управлением. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально-контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

Как правило, предприятия, переходящие на дивизионально-продуктовый тип организации, изначально имели функциональную организационную структуру. Однако по мере расширения организации руководители производственных, сбытовых и других подразделений сталкивались с проблемами роста масштаба деятельности. Функции руководителя усложнялись, а диапазон управления превышал все мыслимые и немыслимые нормы контроля. Поэтому структурная реорганизация на основе продукта стала рассматриваться как выход из создавшейся ситуации. Такой подход допускает высшему управленческому звену делегировать обширные полномочия своим подчиненным по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

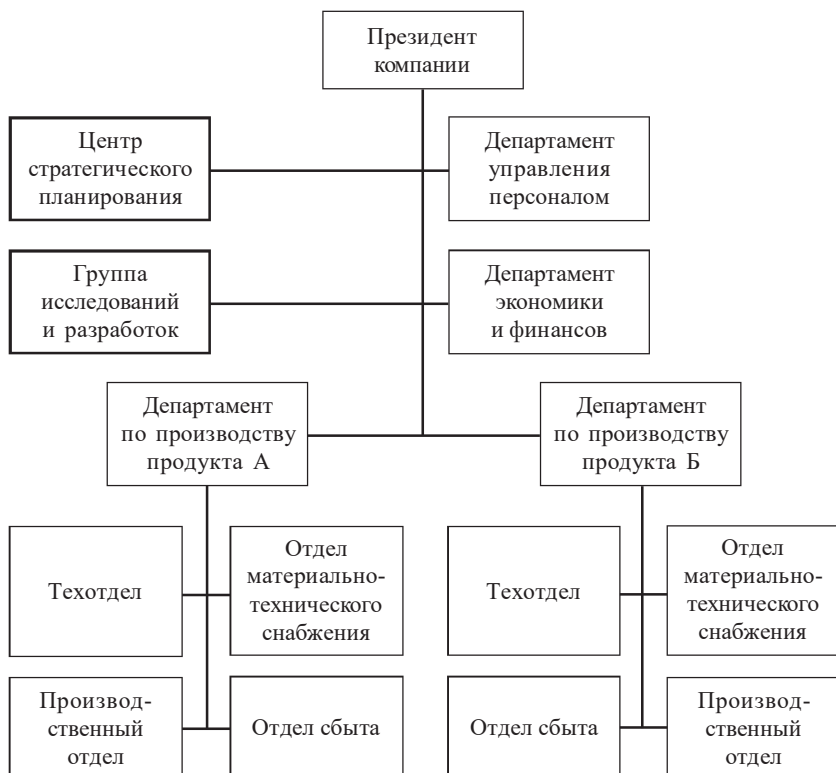


Рис. 1.11. Дивизионально-продуктовая организационная структура

Д и в и з и о н а л ь н а я к л и е н т с к а я организационная структура имеет аналогичное строение с той лишь разницей, что деление продукции по видам осуществляется по принципу ее соответствия четко выраженным специфическим запросам крупных групп потребителей (рис. 1.12). Например, это может быть такая отличающаяся по своим характеристикам продукция, как детская, мужская и женская обувь. Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя, возможна и в случае с однотипной продукцией, например с электроэнергией для жилищно-бытового сектора и для крупных предприятий, так как здесь разделение управления по видам продукции обусловлено существенным отличием требо-

ваний разных потребителей к режимам поставки продукции, партионности, упаковке, форме оплаты и др. Это определяет неоднородность подходов к производству, маркетингу, финансам.

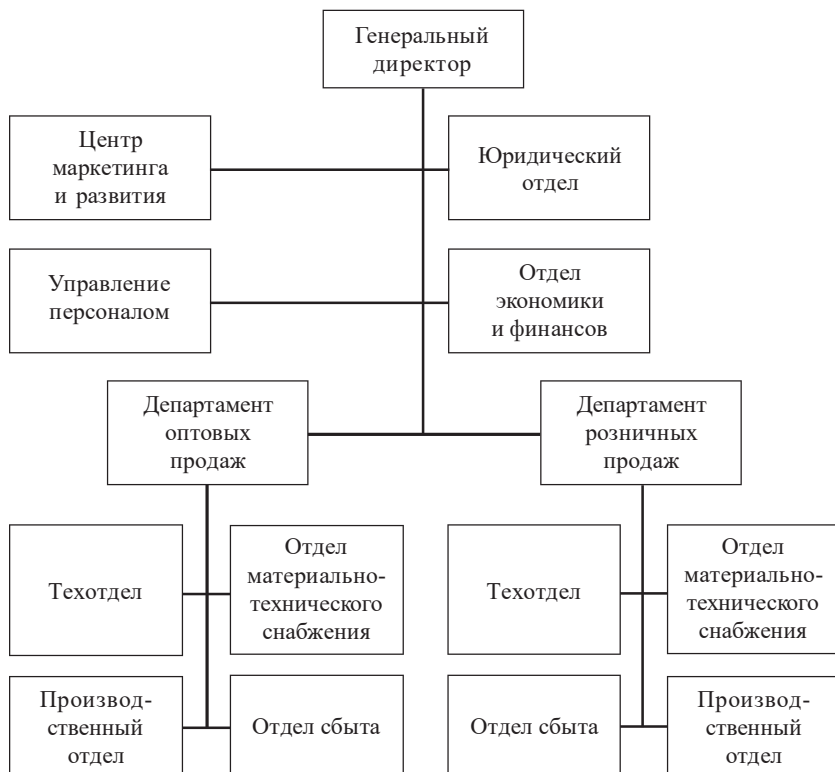


Рис. 1.12. Дивизиональная клиентская организационная структура

Дивизиональная региональная (территориальная) организационная структура основана на делении по территориальному признаку, что является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных на обширной территории (рис. 1.13). Территориальная структуризация особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к такой форме, когда анало-

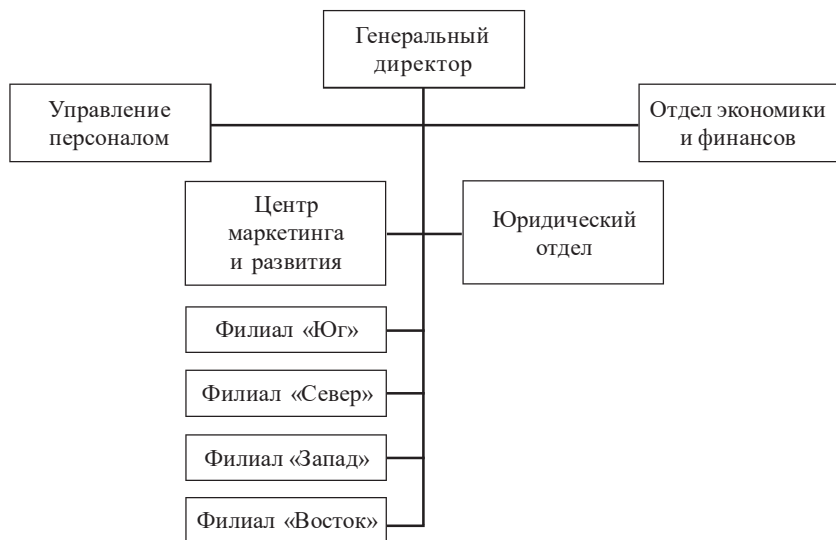


Рис. 1.13. Дивизиональная региональная (территориальная) организационная структура

гичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Выбор данной формы часто связан со снижением уровня издержек.

Выбор района для размещения предприятия может быть сделан исходя из стремления снизить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшает затраты на доставку.

С точки зрения местных факторов использование территориальной организационной структуры имеет такие дополнительные плюсы, как создание новых рабочих мест для местного населения, экономические выгоды за счет снижения транспортных расходов, стоимости рабочей силы и пр.

Обобщить различные виды дивизиональных организационных структур можно, выделив дивизионы, включающие свои собственные функциональные службы, а также функциональные службы всего предприятия (рис. 1.14).

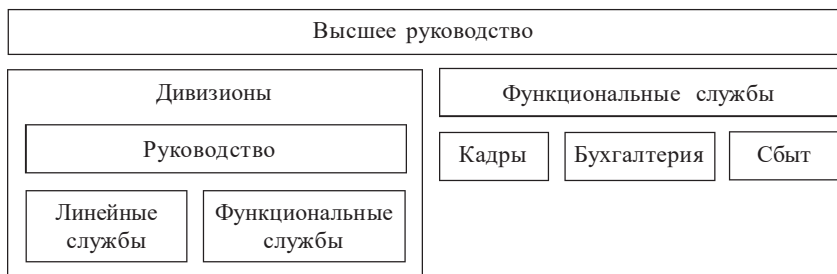


Рис. 1.14. Общая схема дивизиональной структуры

Дивизиональную организационную структуру можно рассматривать как ответ на постоянные изменения внешней среды, к которым нужно быстро адаптироваться. Таким образом, важнейшими достоинствами дивизиональных структур являются:

- тесная связь с рынком, потребителем;
- возможность быстрого реагирования на изменения во внешней среде.

Вместе с тем, преодолевая недостатки линейно-функциональной структуры, дивизиональная структура порождает следующие проблемы:

- повышение иерархичности организационной структуры;
- необходимость в промежуточных уровнях управления;
- снижение эффективности коммуникаций и рост затрат на управление.

Дивизиональные организационные структуры позволяют повысить скорость реагирования на стремительные изменения внешней среды организации. Тем не менее для их успешного функционирования требуется детальная регламентация взаимодействий между подразделениями. Кроме того, содержание подобных структур довольно дорого. Поэтому наряду с классическими бюрократическими структурами стали появляться адаптивные организационные структуры.

Адаптивные организационные структуры

Организационные структуры современных организаций, как правило, должны быть гибкими, т. е. должны обладать способностью

адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде. Проектная структура – один из типов гибких структур. *Проектная организационная структура* – временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи, обычно для разработки и реализации проекта. Отличительной особенностью проектной структуры является то, что в ее состав входят высококвалифицированные специалисты в различных областях, объединенные общей задачей. После завершения проекта структура распадается.

Различают следующие виды проектных структур: проектная организация и проектно-независимая команда.

Проектная организация – организация, основным видом деятельности которой являются проекты, например, в области консалтинга, дизайна и т. п. (рис. 1.15).

Плюсы проектной организации:

- сотрудники занимаются творческой интересной работой;
- сотрудники имеют гибкий график труда;
- относительно высокий средний доход.

Наряду с рядом преимуществ проектная организация имеет следующие недостатки:

- нестабильность в получении дохода;
- не подходит для людей, склонных к рутинной и стабильной работе;
- высокие риски.

Проектно-независимая команда – созданная на базе действующей организационной структуры проектная команда, основной обязанностью которой является выполнение конкретного проекта (рис. 1.16). Участники проекта могут быть отобраны как из штата предприятия, так и приняты извне.

К достоинствам проектно-независимых команд следует отнести:

- высокую степень концентрации специалистов на выполнении проектных работ;
- повышение скорости выполнения проектных работ;
- высокое качество результата проекта.

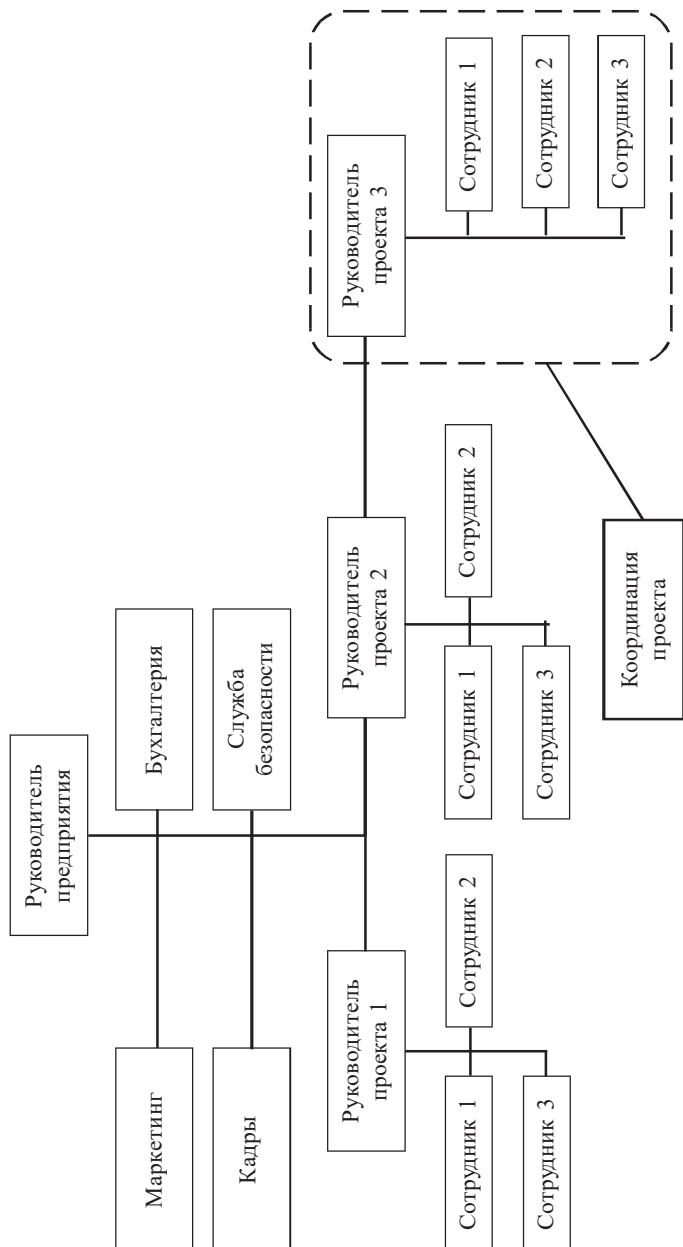


Рис. 1.15. Проектная организация как разновидность гибких (адаптивных) структур



Рис. 1.16. Проектно-независимая команда
как разновидность гибких (адаптивных) структур

Недостатками проектно-независимых команд являются:

- значительные финансовые ресурсы для создания проектно-независимой команды и поддержания ее в работоспособном состоянии;
- проблема возвращения специалистов на свои рабочие места после завершения проекта;
- болезнь проектной независимости как противопоставление «мы – они» и высокомерие членов проектной команды по отношению к сотрудникам основной организации, а также зависть со стороны людей, не участвующих в проекте, к престижу проектной команды и вниманию к ней.

Еще одним вариантом реализации проектов является создание матричной организационной структуры, которую разработал и описал впервые в 1937 г. Л. Гулик. Суть матричной структуры сводится к комбинации существующей организационной структуры и новой проектной (рис. 1.17). Для этого назначается руководитель временной структуры, который подчиняется руководителю предприятия, и во временное подчинение руководителю проекта направляются специалисты функциональных отделов, необходимые для решения поставленной задачи. Но в матричной организационной структуре, в отличие от проектно-независимой команды, функциональные специалисты по-прежнему

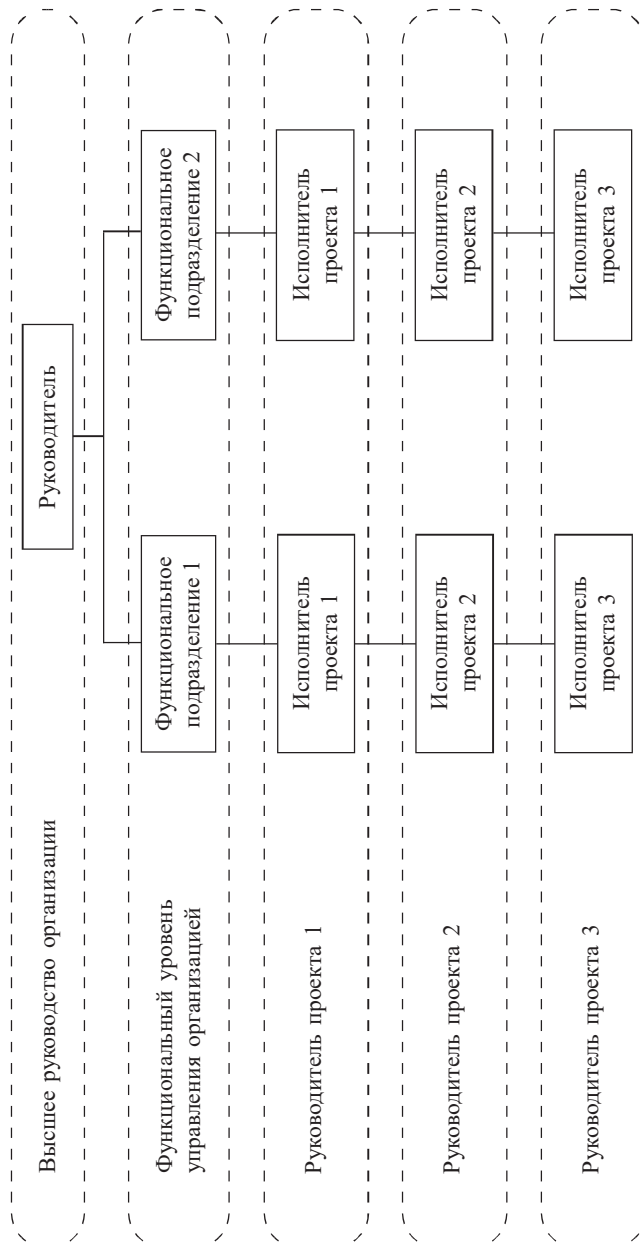


Рис. 1.17. Матричная организационная структура как разновидность гибких (адаптивных) структур

остаются работать в своих подразделениях и наряду с новыми проектными задачами им предстоит, как и раньше, решать текущие оперативные вопросы.

Матричная организационная структура является компромиссом между бюрократической и проектной структурами. К ее достоинствам могут быть отнесены:

- экономия времени и денег на изменение организационной структуры;
- снижение временных и стоимостных расходов на выполнение проекта;
- возможность активного вовлечения руководителей и специалистов в проект;
- личная ответственность руководителя проекта.

Но наряду с плюсами у такого подхода существуют и минусы:

- двойное подчинение исполнителя: и руководителю проекта, и функциональному руководителю;
- матричная организационная структура неэффективна в случае корпоративной культуры, не приемлющей командную работу, риски, конфликты и т. п.;
- возникновение конфликтов между руководителем проекта и функциональными руководителями организации на почве борьбы за трудовые, материальные и финансовые ресурсы;
- сложности в принятии решений по причине отсутствия эффективного взаимодействия между руководителем проекта и функциональными руководителями организации.

Еще одним типом гибких организационных структур является **бригадная структура** – групповая форма организации труда и производства (рис. 1.18). Для бригадной структуры характерна автономная работа, а также самостоятельное принятие решений и координация по горизонтали. Кроме того, жесткие связи заменяются гибкими. Взаимодействие организовано по принципу взаимопомощи, взаимозаменяемости, личной ответственности. Для перехода на бригадный принцип необходимо распределить сотрудников по бригадам (10–15 чел.), назначить руководителя, обеспечить сочетание коллективной и личной ответственности.

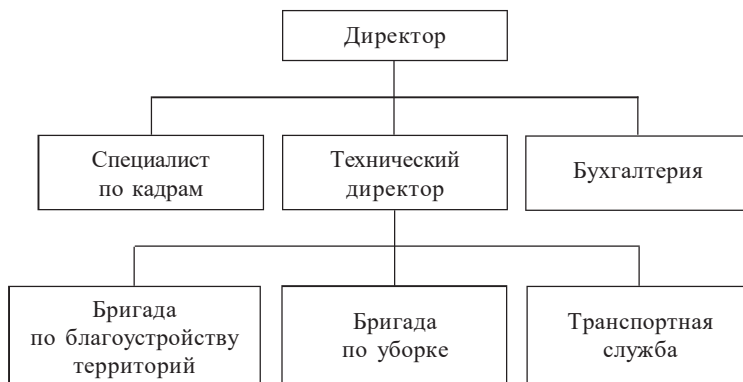


Рис. 1.18. Бригадная организационная структура как разновидность гибких (адаптивных) структур

К гибким организационным структурам относится также адхократическая структура, которую образуют слабо связанные между собой группы высококвалифицированных специалистов и незначительное количество вспомогательного персонала. Такая структура используется в научных учреждениях, учебных заведениях, больницах, т. е. там, где профессионалы имеют опыт и знания и могут действовать независимо, квалифицированно удовлетворяя потребности клиентов. Кроме того, к ней прибегают в случае выполнения сложных инновационных проектов, поскольку в них задействованы высококвалифицированные специалисты.

Схематично адхократическую структуру можно представить в виде перевернутой пирамиды (рис. 1.19.). На верхнем уровне управления располагаются специалисты-профессионалы, а руководители, выполняющие роль администратора и координатора, находятся на нижнем уровне.

Из всех рассмотренных адаптивных (гибких) организационных структур адхократическая структура наименее всего соответствует классическим организациям, построенным по принципам бюрократии. Здесь система регламентации не имеет особого значения, а информационные процессы и процессы принятия решений протекают неформально и гибко.

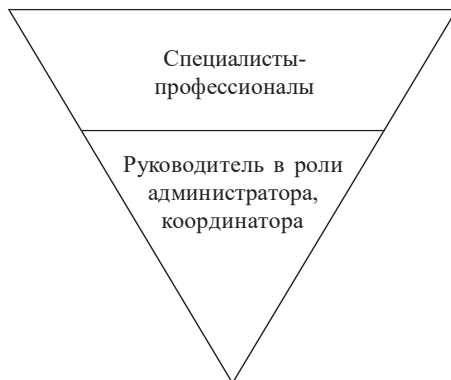


Рис. 1.19. Адхократическая организационная структура как разновидность гибких (адаптивных) структур

Пример 1.2

Предприятие, занимающееся оптовой и розничной торговлей (одежда для женщин и детей) и имеющее три торговые точки, в настоящий момент имеет следующую организационную структуру:

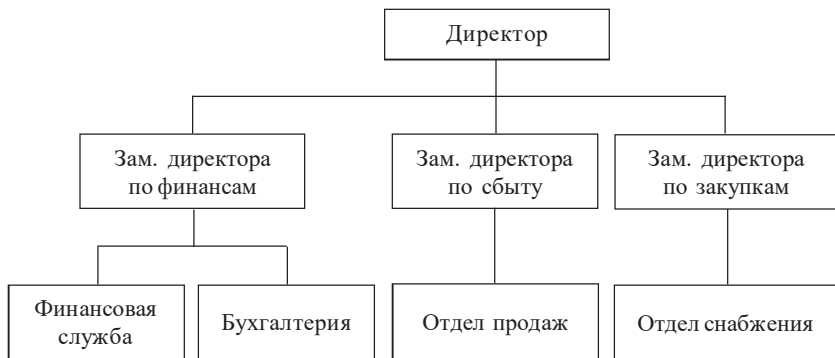


Рис. 1.20. Организационная структура предприятия (пример 1.2)

Надо предложить варианты изменения организационной структуры предприятия и аргументировать этот выбор (плюсы и минусы действующей оргструктуры и предлагаемых оргструктур).

Решение

На рис. 1.20 представлена линейно-функциональная организационная структура. К основным достоинствам этой структуры относят более глубокую проработку решений функциональными специалистами, освобождение топ-менеджеров от глубокого анализа проблем, возникающих на низовом уровне управления. Кроме того, линейно-функциональная структура идеально подходит для предприятий с крупносерийным и массовым производством. Однако сфера деятельности анализируемого предприятия – оптовая и розничная торговля. Этот вид деятельности требует практически мгновенного реагирования на изменение запросов покупателей и других факторов внешней среды, что невозможно осуществить в условиях линейно-функциональной структуры, поскольку наряду с вышеперечисленными достоинствами она имеет и такие недостатки, как высокая централизация оперативного управления, неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных связей.

В связи со сказанным для предприятия можно предложить дивизиональную клиентскую организационную структуру (рис. 1.21).

Этот выбор обусловлен следующими факторами:

- 1) в дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано, что позволяет быстрее адаптироваться к изменениям во внешней среде организации;
- 2) торговое предприятие работает с двумя типами клиентов: оптовыми и розничными.

Несмотря на то что предлагаемая дивизиональная клиентская организационная структура предприятия обеспечивает более тесную связь с рынком и потребителем, позволяет быстрее реагировать на изменения во внешней среде, она имеет ряд недостатков, которые необходимо учесть:

- во-первых, повышается иерархичность структуры и увеличивается количество руководящего персонала;
- во-вторых, растут затраты на управление организацией.

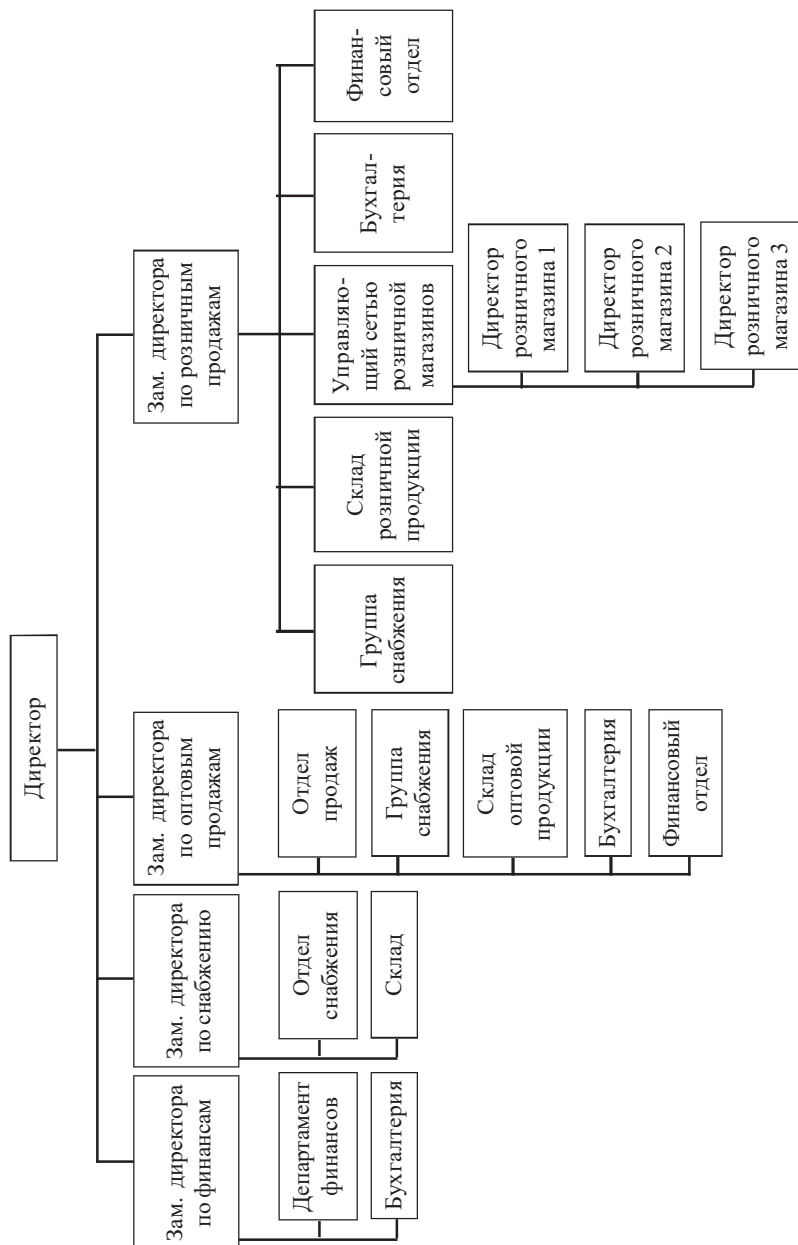


Рис. 1.21. Предлагаемая дивизиональная клиентская организационная структура предприятия (пример 1.2)

1.6. Основы процессного подхода к управлению организацией

Современные организационные структуры имеют как вертикальные связи (начальник – подчиненный), регламентированные иерархической организационной структурой, так и горизонтальные (исполнитель – исполнитель), нарушающие принцип иерархии.

Для создания и поддержания горизонтальных связей в работоспособном состоянии служит процессный подход, о котором уже говорилось в парагр. 1.4. Напомним, что это одна из концепций управления, основы которой были заложены Анри Файолем в начале XX в. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс и выделил пять функций менеджмента: планирование, организация, контроль, координация, мотивация. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Поэтому в контексте процессного подхода управление рассматривается как сумма всех функций управления.

В 80-е гг. XX в. теория процессного управления сформировалась окончательно. Это было вызвано рядом обстоятельств. Во-первых, с укрупнением и ростом предприятий создавались сложные иерархические структуры с жесткой централизацией управления. Кроме того, в 60–80-е гг. XX в. возникли международные объединенные предприятия – транснациональные корпорации. И поскольку центры управления такими корпорациями были разбросаны по всему миру, эффективно управлять ими лишь за счет вертикальных связей уже не представлялось возможным.

Также для большинства предприятий была характерна «функциональность» организационных структур – выделение служб по принципу работы на том или ином функциональном участке (закупки, производство и пр.). В связи с этим возникала проблема стыковки операций, осуществляемых различными функциональными подразделениями.

Кроме того, произошло усложнение производимой продукции, технологии и организации производства: даже относительно простые изделия собирались из тысячи деталей, производимых в разных регионах и странах.

Наряду со всеми этими факторами, влияющими на эффективность управления, наметилось изменение отношений с клиентами. Высококонкурентная среда сделала более жесткими требования покупателей к качеству продукции, срокам, индивидуальности подхода. Следовательно, для изготовления большинства уникальной продукции и оказания уникальных услуг приходилось прибегать к проектному подходу, который предусматривает наличие эффективных горизонтальных связей.

Менеджеры-практики, погруженные в текущую работу, интуитивно осознавали описанные проблемы, для их решения проводили улучшения на основе традиционных подходов, таких как реструктуризация, функциональная регламентация, найм все более квалифицированного персонала (т. е. еще более узконаправленного) и т. п.

Ученые посмотрели на эти проблемы иначе. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в конце 80-х – начале 90-х гг. предложили вместо традиционного вопроса «Насколько эффективно (быстро, дешево) у вас выполняются те или иные задания?» задавать вопрос «Зачем вы вообще выполняете ту или иную работу?». Результаты своих исследований они обобщили в книге «Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе», выпущенной в 1993 г.⁵

Выводы, сделанные М. Хаммером и Дж. Чампи на тот момент времени, можно назвать революционными. Во-первых, было выявлено, что подавляющая часть операций, производимых на предприятии, не имеет никакого отношения к обслуживанию клиентов и увеличению добавленной стоимости продукта, а нацелена только на поддержание внутреннего функционирования организации (многие работники выполняют операции лишь для того, чтобы оправдать свое присутствие в организации и существование своего подразделения).

Во-вторых, оказалось, что специалисты узкого профиля, профессионально выполнявшие свои локальные обязанности, понятия не имели о качестве готовой продукции на выходе, в конце всей цепочки операций, частью которой они являлись (проще говоря,

⁵ *Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997.*

не существовало конкретного ответственного лица за конечный результат).

Кроме того, большую часть времени на выполнение заказов клиентов занимали внутренние транзакции: передача информации из отдела в отдел, согласование этапов работы между отделами, многократный контроль, переделки в случаях, когда видение работы одной службой не совпало с точкой зрения другой, и т. д.

В качестве выхода из создавшейся пагубной ситуации М. Хаммер и Дж. Чампи предложили взглянуть на организацию не как на совокупность служб и отделов, а как на фабрику бизнес-процессов⁶. Под процессом М. Хаммер и Дж. Чампи понимали «набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя, – например, разработку нового продукта»⁷.

В настоящий момент наиболее распространенным и устоявшимся считается следующее определение процесса: *процесс* – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

На рис. 1.22 представлена концептуальная схема управления процессом. Процесс имеет входы и выходы. *Вход процесса* – это продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход. В свою очередь, *выходом процесса* является материальный/информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами. В отдельную категорию выделяют ресурсы (персонал, оборудование, инфраструктура, среда и пр.), которые используются для выполнения процесса. *Ресурс процесса* – это материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса.

Процесс осуществляется по установленной технологии. *Технология выполнения процесса* – это порядок выполнения деятельности по преобразованию входов в выходы.

⁶ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе. С. 19.

⁷ Там же. С. 21.

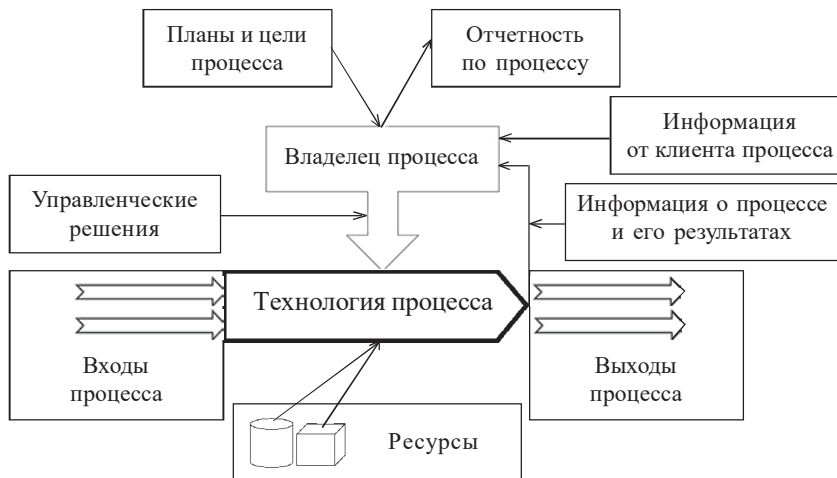


Рис. 1.22. Концептуальная схема управления процессом

Управление процессом осуществляет владелец процесса, в распоряжении которого находятся ресурсы. *Владелец процесса* – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса. Для того чтобы осуществлять управление процессом, владелец процесса должен получать информацию о ходе процесса и информацию от потребителя (клиента) процесса.

Для осуществления процесса вышестоящее руководство должно определить цели процесса и установить значение плановых показателей эффективности процесса. Владелец процесса, в свою очередь, принимает управленческие решения на основании этой информации и установленных планов. На схеме управления процессом отражена взаимосвязь горизонтальных материальных, ресурсных, информационных потоков и вертикальных информационных и управленческих взаимодействий.

Если рассматривать деятельность организации в целом, то для ее описания используются *укрупненные процессы* – процессы верхнего уровня. Примером процесса верхнего уровня может

быть процесс закупок сырья и материалов для производства. Этот процесс, в свою очередь, можно разбить на более мелкие части, т. е. провести его декомпозицию, выделив для более удобного управления такие подпроцессы, как планирование закупок, заключение договоров, оформление заказов, получение ТМЦ, оплата ТМЦ, отпуск ТМЦ в производство (рис. 1.23).

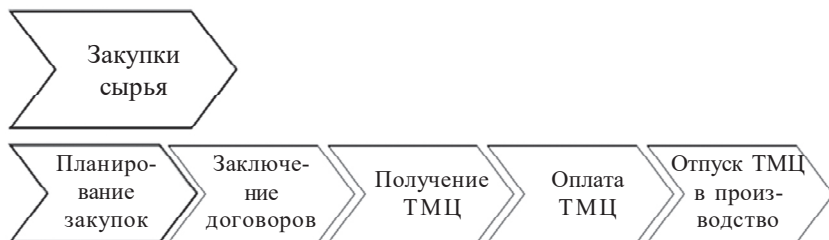


Рис. 1.23. Декомпозиция процесса закупки сырья

Подпроцессы имеют те же составляющие и свойства, что и процесс: у них есть вход и выход, технология выполнения, показатели, владелец и т. д. Таким образом, *подпроцесс* – это процесс более низкого уровня. Например, процесс приготовления обеда можно разбить на подпроцессы: подготовка посуды, подготовка продуктов, обработка продуктов, приготовление и т. д.

Самым простым, т. е. не требующим детализации, действием в процессе является *операция*. Если процесс не имеет вложенных подпроцессов, то его механизм реализации как раз и представляет собой цепочку операций. Так, например, в процессе приготовления обеда можно выделить следующие операции: достать кастрюлю, налить в нее воду, поставить кастрюлю на плиту и т. д.

Возникает вопрос о степени детализации описания процессов и их декомпозиции на подпроцессы и операции. Здесь все зависит от цели описания процесса. Если нужно описание для новичка, то требуется максимально подробно расписывать каждую операцию. Если описание осуществляется для опытных специалистов, то достаточно общих, объемных операций.

Процессы, выполняемые в организации, могут быть разделены на четыре типа: основные процессы, вспомогательные процессы, процессы управления организацией и процессы развития.

Основные процессы определяют доходы компании, отражают профиль бизнеса, именно в них сосредоточены конкурентные преимущества организации. Таким образом, основные процессы имеют стратегически важное значение и их ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг. Именно эти процессы конкурентоспособная компания должна выполнять лучше других в своей отрасли. По мере развития компании основные процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынком. В качестве примеров основных процессов можно привести процесс закупки сырья, процесс маркетинга, процесс производства, процесс сбыта и т. п.

Вспомогательные (обеспечивающие) процессы в отличие от основных процессов имеют другие цели и предназначение. Если основные процессы обеспечивают рост доходов за счет производства продукции и удовлетворения потребностей клиентов, то вспомогательные процессы поддерживают инфраструктуру организации. Клиент за них не готов платить, но они необходимы для существования организации. Клиентами вспомогательных процессов являются подразделения и сотрудники – так называемые внутренние клиенты. Некоторые вспомогательные процессы могут быть переданы на аутсорсинг, если другие организации будут выполнять эти процессы лучше и дешевле ввиду своей специализации и наличия у них значительных компетенций и опыта. Примеры вспомогательных процессов: сервисное обслуживание оборудования, обеспечение связью, административно-хозяйственное обеспечение, финансовое и бухгалтерское обеспечение деятельности организации, обеспечение безопасности и т. п.

Здесь стоит отметить, что разделение процессов на основные и вспомогательные достаточно условно и не является разделением процессов на главные и второстепенные. Вспомогательные процессы не являются в организации второстепенными или менее важными.

Процессы управления организацией по своей сути также являются вспомогательными, поскольку они тоже не нужны для внешнего клиента. Но отличительная особенность управленческих процессов заключается в том, что они необходимы для менеджмента компании, так как именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие. Еще одной особенностью процессов управления является их типовая структура для большинства предприятий, осуществляющих свою деятельность в различных сферах бизнеса. В качестве примеров управленческих процессов можно привести процессы планирования, процессы выполнения, процессы мониторинга и контроля, процессы воздействия.

Процессы развития, так же как и основные процессы, направлены на получение прибыли, но с той разницей, что получить прибыль планируется в долгосрочной перспективе. Отличительной особенностью процессов развития является то, что они на 80 % представляют из себя проектную деятельность, требующую иных техник управления. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые управляют проектами и участвуют в их реализации. Проектный менеджер отличается от менеджера операционного как по своим профессиональным навыкам, так и по личностным.

Пример 1.3

Предлагается описать управленческие процессы предприятия, занимающегося оказанием фотоуслуг (печать фотографий). При описании процессов необходимо указать номер и наименование процесса, вход, ресурс, выход, клиента (потребителя выхода), а процессы классифицировать на основные, вспомогательные и управленческие.

Решение

Основные процессы отражают профиль бизнеса и направлены на удовлетворение потребностей клиентов. Для предприятия, работающего на рынке фотоуслуг, можно выделить следующие основные процессы: закупить материалы, оплатить поставщикам за материалы, печать фотографий, получить оплату за оказанную фотоуслугу (табл. 1.5).

**Основные процессы управления предприятием,
оказывающим фотослужбу (пример 1.3)**

№ п/п	Процесс	Вход	Ресурс	Технология выполнения	Выход	Клиент (потребитель)
1	Закупить материалы	Договор на поставку	Специалист по снабжению	Снабжение необходимыми материалами в требуемом количестве в требуемые сроки	Материалы на складе, счет-фактура	Мастер фотосалона, бухгалтер
2	Оплатить поставщикам за материалы	Счет-фактура	Бухгалтер, бухгалтерское программное обеспечение	Проведение оплаты за поставленные материалы	Платежное поручение	Поставщик материалов
3	Печать фотографий	Файлы фотографий для печати, материалы для фотопечати (бумага, картридж, чернила и пр.)	Мастер фотосалона, оборудование для печати фотографий, программное обеспечение для фотопечати	Печать фотографий с использованием специального оборудования	Готовые фотографии	Потребитель фотослужбы
4	Получить оплату за оказанную фотослужбу	Готовые фотографии	Кассовый аппарат, кассир, бухгалтерское программное обеспечение	Кассир отбивает чек на кассовом аппарате	Чек, полученные денежные средства	Потребитель фотослужбы, бухгалтер

Вспомогательные процессы направлены на поддержку инфраструктуры предприятия и помогают качественно осуществлять основные процессы. Для предприятия, работающего на рынке фотоуслуг, можно выделить следующие вспомогательные процессы: продвигать фотоуслуги, вести бухгалтерский учет, осуществлять найм и обучение персонала, осуществлять уборку помещения (табл. 1.6).

Процессы управления организацией не зависят от специфики бизнеса, так как направлены на осуществление управленческого цикла (см. рис. 1.4), и включают в себя следующие процессы: планировать деятельность, выполнять планы, контролировать выполнение планов, воздействовать на причины отклонений (см. табл. 1.7).

1.7. Модели жизненного цикла организации

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успеха, ослабевают и в конце концов прекращают свою деятельность. Немногие из них существуют очень долго. Те организации, которые умеют адаптироваться, – процветают, негибкие – исчезают. Ни одна из организаций не обходится без изменений. Согласно эволюционной теории развития организаций, возникшей в середине прошлого века, организации так же, как и люди, имеют свой жизненный цикл, состоящий из нескольких стадий. Различные авторы в рамках концепции жизненного цикла организации (ЖЦО) выделяют разное количество стадий: три (А. Downs; W. Scott; D. Katz, R. Kahn), четыре (F. Lyden), пять (Л. Грейнер) – до десяти (И. Адизес).

Однако независимо от количества стадий выводы исследователей сводятся к общему положению о закономерной последовательности стадий, причем каждая из них является следствием предыдущей, а переход от одной стадии к другой осуществляется через кризисы. По словам Л. Грейнера, преодолевая кризис или решая проблему, свойственные той или иной стадии развития, организация успешно движется к более зрелой стадии. Поскольку для преодоления кризисов и успешного перехода организации на новую стадию развития необходима способность организации адаптиро-

Т а б л и ц а 1.6

**Вспомогательные процессы управления предприятием,
оказывающим фотослужу (пример 1.3)**

№ п/п	Процесс	Вход	Ресурс	Технология выполнения	Выход	Клиент (потребитель)
1	Продвигать фотослужу	Информация о ди- намике объемов продаж; информа- ция о конкурентах, состоянии отрасли фотослужу и пр.	Специалист по мар- кетингу	Специалист по мар- кетингу анализирует имеющуюся инфор- мацию о состоянии рынка и о динамике продаж фотосалона, формирует план мар- кетинга и рекламу фо- тослужу салона	План маркетин- га, реклама фо- тослужу салона	Директор фо- тосалона
2	Вести бухгалтерский учет	Первичные бухгал- терские документы	Бухгалтер, бухгал- терское программ- ное обеспечение	Ведение бухгалтер- ского учета согласно действующему законо- дательству, сдача на- логовых деклараций в налоговую инспек- цию, оплата налогов	Бухгалтерская и налоговая отчет- ность	Директор фо- тосалона
3	Осуществлять найм и обучение персонала	Соискатель на ра- боту в фотосалоне, резюме	Специалист по кад- рам, бухгалтер	Собеседование с со- искателями, трудоу- стройство, заключение трудового договора,	Трудоустроен- ный сотрудник, подписанный трудоовой дого-	Директор фо- тосалона

О к о н ч а н и е т а б л . 1.6

№ п/п	Процесс	Вход	Ресурс	Технология выполнения	Выход	Клиент (потребитель)
				оформление приказа о приеме на работу, запись в трудовой книжке	вор, подписанный приказ о приеме на работу, за- пись в трудовой книжке	
4	Осуществлять уборку помещения	Моющие средства, вода	Уборщик помеще- ния	Уборщик помещения осуществляет влажную уборку	Чистое помеще- ние	Все сотрудни- ки фотосалона

Т а б л и ц а 1.7

**Процессы управления предприятия, оказывающим фотоуслуги
(пример 1.3)**

№ п/п	Процесс	Вход	Ресурс	Технология выполнения	Выход	Клиент (потребитель)
1	Планировать деятельность	Информация о фак- тическом выполне- нии планов за пре- дыдущие периоды; информация о со- стоянии рынка, фи- нансовом состоянии организации и пр.	Сотрудники фото- салона, директор фотосалона	Разработка планов согласно технологии планирования (опре- деление мероприятий, ответственных, сроков выполнения, объемов продаж и пр.)	План на период (год, месяц, день)	Директор фо- тосалона

О к о н ч а н и е т а б л. 1.7

№ п/п	Процесс	Вход	Ресурс	Технология выполнения	Выход	Клиент (потребитель)
2	Выполнять планы	План на период (год, месяц, день)	Сотрудники фото- салона, директор фотосалона	Сбор отчетности о вы- полнении планов	Отчетность о вы- полнении плана	Директор фо- тосалона
3	Контролиро- вать выполне- ние плана	Отчетность о вы- полнении плана	Директор фотоса- лона	Сопоставление плана и факта выполнения плана; анализ причин отклонений от плана	Информация об отклонениях от плана	Директор фо- тосалона
4	Воздейство- вать на причи- ны отклонений	Информация об отклонениях от плана	Сотрудники фото- салона, директор фотосалона	В случае отклонений по вине сотрудников – воздействовать на них, используя существую- щую систему мотива- ции (премирование/ депримирование и пр.) В случае отклонений по причине влияния внешней среды (кри- зис, изменение зако- нодательства и пр.) – вносить корректиров- ки в планы последую- щих периодов	Адекватно мотиви- рованные со- трудники, от- корректирован- ные планы	Сотрудники фотосалона, директор фо- тосалона

ваться к внешним и внутренним изменениям, то ключевой характеристикой организации в рамках модели жизненного цикла организации является система адаптации, развития и саморазвития.

Как уже было отмечено, выделяют разное количество стадий, этапов жизненного цикла организации. Рассмотрим вариант жизненного цикла организации, предложенный Б. З. Мильнером⁸, включающий следующие этапы:

1. Этап предпринимательства (рождение).
2. Этап коллективизма (детство).
3. Этап формализации и управления (юность).
4. Этап выработки долговременной структуры (зрелость).
5. Этап упадка (старение – обновление).

Опишем каждый из этапов более подробно.

Этап 1. Предпринимательство (рождение). На данном этапе на основе сгенерированной бизнес-идеи разрабатывается продукт и создается организация. Цели до конца не определены и размыты, творческий процесс протекает свободно, без ограничений, ресурсы, как правило, отсутствуют. Что касается внешней среды, то для нее данная организация пока еще не представляет особого интереса.

Генерация бизнес-идеи основывается на выявленных создателями организации социальных нуждах или неудовлетворенных запросах потребителей. Для первого этапа характерны склонность к риску, авантюризм и преданность делу. Управленческая система как таковая отсутствует. Жизнеспособность организации определяется энтузиазмом сотрудников организации, их сплоченностью и взаимодействием на творческой основе. На данном этапе открывающиеся для организации возможности преобладают над угрозами ее существованию.

Этап 2. Коллективизм (детство). Когда организация переходит ко второму этапу своего развития, то, как правило, организационная структура и порядок взаимодействия между сотрудниками пока еще остаются неформализованными. В резуль-

⁸ Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. С. 106–107.

тате члены организации затрачивают много времени на выработку и принятие коллективных решений, что зачастую обусловлено проявлением некомпетентности, самонадеянности и неопытности руководства. Возникают конфликты, связанные с распределением власти. Постепенно работа в организации начинает упорядочиваться, появляются зачатки системы управления, формируется организационная структура, происходит распределение должностных обязанностей, разделение труда, формализация правил существования организации и поведения в ней. Тем не менее ресурсов пока еще недостаточно и основной целью является выживание. Данный этап является одним из опасных, поскольку наибольшее количество неудач приходится именно на него.

Э т а п 3. Ф о р м а л и з а ц и я и у п р а в л е н и е (ю н о с т ь). На данном этапе структура организации формализована, взаимодействие между сотрудниками регламентировано, процессы определены. Основной управленческий акцент делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает значимость высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Формируется ассортимент продукции. Происходит захват максимально возможного сегмента рынка и завоевание потребителя. Функции и роли сотрудников организации специализированы и уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не представляет серьезной опасности.

На данном этапе, как правило, предприятие уже имеет достаточное количество ресурсов. Стабилизируются финансовые потоки и производственная деятельность. Налаживаются планирование, составление бюджетов, прогнозирование. Углубляется разделение труда, возникает многослойное (матричное) подчинение. Появляется необходимость в новых разработках товаров и услуг.

Несмотря на стабилизацию деятельности, организация сталкивается с рядом проблем. Во-первых, возможны конфликты в области распределения результатов деятельности, полученных на первых этапах. Кроме того, с ростом организации увеличивается количество новых специалистов, что вызывает трения с прежним

составом. Также падает степень рискованности решений, основное внимание уделяется краткосрочной эффективности, отсутствует возможность быстрого перемещения ресурсов из одной сферы деятельности в другую. Все это сдерживает необходимое на данном этапе инновационное развитие организации.

Этап 4. Выработка долговременной структуры (зрелость). Организация увеличивает выпуск продукции, переходит к массовому типу производства. Руководители выявляют новые возможности развития. Механизм принятия решений формализован, система управления бюрократизируется, начинают проявляться борьба за власть, стремление добиться успеха любой ценой. Возникают зачатки корпоративной культуры, создается имидж организации. Усиливается конкурентная борьба. Управленческая система постепенно теряет адаптивные возможности. Организация становится слишком масштабной. Идет накопление ресурсов.

Используются многие общепринятые оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий и ответственности, организация обучения и развития персонала.

С ускорением темпов роста показателей по сравнению с предыдущими этапами в организации нередко переоценивают успехи и возможности. Несмотря на то что размеры доходов вполне приемлемые, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от первоначальных целей под влиянием внешнего давления.

Этап 5. Упадок: старение – обновление. На этой стадии в результате конкуренции сокращаются спрос на продукцию или услуги организации и ее доля рынка. Руководители ищут новые возможности для удержания рынка. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными для организации специальностями. Количество конфликтов увеличивается. Механизм выработки и принятия решений централизован. Организация начинает сворачивать производство. Финансовая устойчивость снижается, падают доходность и эффективность деятельности организации. Действия руководителей организации становятся рассогласованными, координация

затрудняется. Для этого этапа характерны бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, высокая текучесть кадров, громоздкая система контроля, невосприятие новых идей.

Если будут приняты определенные меры, то возможно обновление и возрождение организации. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных осуществить реорганизацию и плановую программу организационного развития.

Помимо рассмотренной модели жизненного цикла организации Б. З. Мильнера, существуют и другие модели. Например, модель Ларри Грейнера, которая включает в себя описание пяти стадий⁹:

1. Развитие через творчество. Предпринимаются усилия для создания продукта и формирования рынка; создатели бизнеса чаще всего имеют профессиональную или предпринимательскую ориентацию и не особенно много внимания уделяют управленческой деятельности.

2. Развитие через жестко централизованное управление. Переход на эту стадию развития осуществляется через преодоление *кризиса лидерства*. По мере роста организации возникают управленческие проблемы, которые не удастся решить на основе неформального общения и преданности делу. Возникает конфликт между лидерами. Решение обычно заключается в передаче руководства организацией наемному профессиональному менеджеру, устраивающему собственников. Начинается фаза развития через жестко централизованное управление, когда менеджер и ключевые сотрудники берут на себя основную ответственность за выполнение всех видов текущей деятельности.

3. Развитие через делегирование. На эту стадию организация попадает, преодолев *кризис автономии*. По мере развития организации специалисты и руководители на всех уровнях начинают нуждаться во все большей степени независимости (автономии) в принятии решений, что входит в противоречие

⁹ Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организации // Вестн. Санкт-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2002. Вып. 4. (№ 32). С. 76–92.

со стремлением высшего руководства контролировать абсолютно все. Трудности этого периода связаны с тем, что менеджерам психологически трудно ослабить контроль и снять с себя ответственность за часть решений, а рядовые сотрудники хотя и нуждаются в большей автономии, но не привыкли принимать самостоятельные решения. Кризис завершается после делегирования полномочий и ответственности сверху вниз. Благодаря этому организационная структура становится менее централизованной, что повышает мотивацию сотрудников.

4. Развитие через координацию. Эта стадия наступает после преодоления *кризиса контроля*, который выражается в том, что руководители организации в определенный момент начинают ощущать потерю контроля над ситуацией. Попытка усиления контролирующих функций приводит к росту напряженности и конфликтам. После введения формализации управления, разработки регламентов взаимодействия между высшим руководством и сотрудниками осуществляется переход на стадию развития через координацию. Высшее руководство в этом случае выполняет роль сторожевого пса и контролирует соблюдение общепринятых правил.

5. Рост через сотрудничество. Переход на эту стадию осуществляется после преодоления *кризиса «красных флажков»*. Он выражается в том, что организация становится слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею исключительно на основе формализованных процедур. Все чаще формальная система дает сбой: правила не соблюдаются, все относится к ним скептически. В этой ситуации менеджмент начинает ужесточать контроль, что ведет к конфликтам. Преодоление этого кризиса заключается в том, чтобы не стремиться заформализовать абсолютно все и активно использовать потенциал команды.

Модели жизненного цикла организации являются основными теоретическими инструментами прогнозирования изменений в организации. Они позволяют выявить и прогнозировать основные типичные причины организационных кризисов и преодолевать эти кризисы. Поскольку цикличность является гармоническим законом

для всего существующего на Земле, то модели жизненных циклов позволяют доступно объяснять направление и характер перемен.

Продолжительность всего жизненного цикла организации и каждого его этапа определяют следующие факторы:

1. Отраслевая принадлежность: чем динамичнее бизнес, тем короче каждый этап.

2. Напряженность (интенсивность) работ на каждом этапе: чем напряженнее работа, тем короче этап.

3. Сложность работ: чем сложнее работы, тем длительнее этапы.

4. Наличие ресурсов: при отсутствии ресурсов этапы удлиняются.

5. Наличие барьеров в общении и поступлении информации: если люди понимают друг друга, то этапы укорачиваются.

6. Уровень подготовки работающих в организации: чем выше уровень их подготовки, тем короче этапы.

Можно выделить и другие факторы, но здесь приведены самые существенные. Для каждой организации характерен свой жизненный цикл, однако статистические исследования показали, что большинство организаций подчиняются семилетнему циклу развития.

Итак, каждое предприятие обязательно переживает изменения, которые неотвратимы хотя бы потому, что организации имеют органический жизненный цикл (присущий всем живому), состоящий из определенных фаз, каждая из которых отличается от соседних. Кроме изменений, спровоцированных органическим развитием, организация изменяется и под воздействием внешней среды, т. е. разнообразных, в том числе и форс-мажорных, обстоятельств.

1.8. Организационные изменения

Несмотря на то что организационные изменения направлены на улучшение функционирования предприятия, персонал не может воспринимать перемены как естественное явление по нескольким причинам. Во-первых, перемены нарушают привычный уклад жизни, порождают неопределенность. В свою очередь, неопределенность требует действий и риска, а для большинства сотрудников привычнее бездействие, безответственность, рутина. Также изме-

нения требуют усилий, на приложение которых персонал не всегда достаточно хорошо мотивирован. Кроме того, результат изменений, как правило, непредсказуем для работника (особенно если он не привык полагаться на самого себя). В результате резко возрастает риск потерь. Существуют и социальные причины отрицательного отношения сотрудников к организационным изменениям (страх, что может развалиться привычный коллектив, могут измениться сложившиеся отношения и т. д.).

Таким образом, процесс организационных изменений должен быть управляемым. К наиболее распространенным моделям управления изменениями следует отнести трехэтапную модель организационных изменений социолога Курта Левина.

По мнению К. Левина, переход от существующего положения вещей к желаемому следует рассматривать не с точки зрения цели, которую нужно достичь, а с точки зрения замены текущего уровня на желаемый. Для такой замены нужно заменить «силовое поле». Тогда та энергия, которая могла бы быть направлена на сопротивление переменам, напротив, должна помочь в их осуществлении.

Кроме того, К. Левин отмечает, что существует так называемый социальный навык группы – привычные характеристики поведения, обусловленные постоянством этого навыка на протяжении долгого времени. Постоянство создает дополнительное «силовое поле», обладающее тенденцией сохранять процесс на текущем уровне. Для преодоления этого внутреннего сопротивления потребуется дополнительная сила, достаточная для того, чтобы разрушить навык, т. е. «растопить обычай».

Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина включает в себя процессы «Размораживание», «Изменения» и «Замораживание».

Процесс «размораживания» необходим для того, чтобы предполагаемые участники изменений смогли увидеть пока еще неясные, но нарастающие негативные тенденции и почувствовали неотвратимость изменений. К основным методам «размораживания» можно отнести:

– метод «сжигания мостов» (сделать так, чтобы обратного пути не было);

- командный (приказной) метод;
- метод управления по целям (ставятся цели без указания путей их достижения);
- аргументация;
- метод дестабилизации;
- обучение (тренинг управления изменениями);
- реорганизация (изменение структуры компании).

После того как ситуация «разморожена», т. е. дестабилизирована, и необходимость перемен очевидна, приступают к этапу «Изменения», в ходе которого осуществляются процессы изменений. Можно выделить следующие методы изменений:

- метод «свари лягушку» (внедрение перемен постепенно и почти незаметно);
- метод «взять на слабо» (руководитель бросает своим подчиненным вызов «А сможешь ли ты ...?»);
- метод обучения и коучинга;
- метод «первого шага» (например, чтобы перевести сотрудника на работу в другой город, ему сначала предлагают довольно часто ездить в этот город в командировку, не ограничивая его в командировочных расходах, чтобы у него сложилось позитивное эмоциональное восприятие нового рабочего места);
- метод «обогащения должностных обязанностей» (дать почувствовать сотруднику свою значимость для процесса перемен за счет включения его в специальную комиссию, наделенную рядом полномочий, превышающих полномочия этого сотрудника);
- метод «сдвинь и замри» (внедрение перемен небольшими частями).

Этап «Замораживание» необходим для того, чтобы закрепить перемены. Выделяют следующие методы «замораживания»:

- метод «сжигания мостов» (сделать так, чтобы обратного пути не было);
- метод потока фактов (постоянно напоминать сотрудникам, что перемены состоялись и были успешными);
- метод денежной мотивации;

– метод «золотых наручников» (например, отправить сотрудника на дорогостоящее обучение с условием отработать затем в компании не менее пяти лет);

– метод социализации (привлечение неформальных лидеров на сторону перемен).

В теории и практике управления изменениями выделяют два противоположных по характеру подхода: «ж е с т к о е» управление изменениями (модель «Е») и «м я г к о е» управление изменениями (модель «О»). Выбор того или иного подхода определяют такие факторы:

1. *Характер и масштаб проблемы, стоящей перед организацией.* Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, то предпочтительна модель «Е».

2. *Личностные характеристики сотрудников организации.* В случае, если сотрудники являются высокообразованными и творческими людьми, то предпочтителен подход «О». Если же персонал организации имеет невысокий уровень образования, безынициативен, то лучше использовать подход «Е».

3. *Характер и содержание работы в организации.* Если характер труда сотрудников монотонный, преобладает рутинная работа, для которой нужен минимум творчества, то предпочтителен подход «Е». В случае, если для осуществления деятельности необходимо творчество, нестандартный подход к принятию решений, то следует остановиться на подходе «О».

4. *Ценностные ориентации руководства и стиль лидерства.* Руководители, ориентирующиеся на экономические ценности, авторитарные лидеры выбирают подход «Е». Социально ориентированные, демократичные лидеры тяготеют к подходу «О».

При осуществлении организационных изменений неизбежным оказывается сопротивление им. Это естественное явление, и его всегда следует ожидать. Сопротивление организационным изменениям – это одна из основных проблем, возникающих перед организацией. И поскольку оно неизбежно, важно понять причины и механизмы возникновения этого явления, а также необходимо знать, как минимизировать его воздействие на процесс изменений.

Для анализа сопротивления изменениям можно использовать модель «поля сил» К. Левина, которая призвана отражать соотношение сил, способствующих переменам, и сил, которые им противодействуют (рис. 1.24).

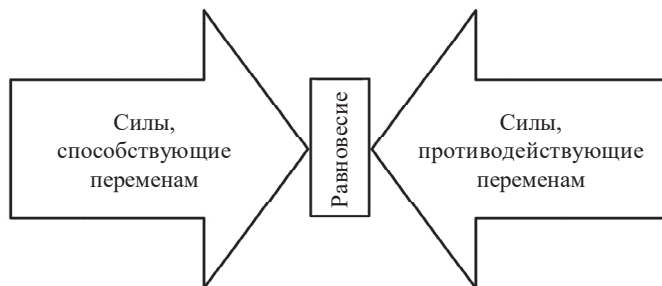


Рис. 1.24. Модель «поля сил» К. Левина для анализа сопротивления изменениям

Пример использования модели «поля сил» для анализа сопротивления изменениям на предприятии, где планируется реализовать проект по внедрению новой системы обучения сотрудников, показан на рис. 1.25. Поддерживают этот проект молодые специалисты, поскольку считают, что произойдет снижение рутины в работе, а также руководители, ожидающие рост эффективности работы сотрудников и снижение затрат на обучение персонала. Противодействие в ходе выполнения проекта возможно со стороны всех специалистов, за исключением сотрудников-новичков, так как ключевые опытные сотрудники не желают делиться профессиональными секретами, тратить дополнительно свое рабочее время на обучение молодых сотрудников и т. п.

Большинство организаций с течением времени и под воздействием внешних обстоятельств не осуществляют изменений и тем самым фактически способствуют своей гибели. Это происходит и в тех организациях, где необходимость перемен очевидна даже для постороннего наблюдателя. Стойкое нежелание осуществлять изменения наводит на мысль, что в природе и организаций, и отдельных людей есть некий психологический фактор, затрудняющий осуществление изменений. Зачастую сопротивление измене-



Рис. 1.25. Анализ сопротивления изменениям в системе обучения на предприятии с помощью модели «поля сил»

ниям происходит по той причине, что людям требуется отказываться от старых привычек и действовать по-новому.

Выделяют следующие группы причин возникновения сопротивления изменениям:

- *технические* (привычки и инерция, страх перед неизвестным, снижающиеся издержки);
- *политические* (угрозы влиятельным коалициям, принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов, обвинение лидеров за прошлые проблемы);
- *личностные барьеры* (потребность в гарантиях, угроза сложившимся социальным отношениям, невовлеченность в преобразования, недостаток времени из-за текущей работы, страх перед неизвестным);
- *барьеры на уровне организации* (инертность сложных организационных структур, прошлый отрицательный опыт выполнения проектов).

Для преодоления сопротивления изменениям необходим ряд условий:

1. *Ясность конечной цели.* Необходимо четко представлять, для чего проводятся изменения; участники изменений должны хорошо представлять свои потенциальные выгоды от изменений.

2. *Разделение на этапы.* Проект изменений разбивается на этапы, а в конце каждого этапа должно быть реализовано определенное промежуточное решение.

3. *Предстартовое напряжение.* Перед внедрением изменений необходимо создать некоторый уровень напряженности. Это осуществляется путем формирования потребности в новой информации за счет зарождения определенной доли недовольства и беспокойства.

4. *Распределение ответственности.* Сотрудников необходимо сделать участниками перемен, т. е. закрепить за ними роли и распределить ответственность.

5. *Обучение.* Организуется специализированное обучение сотрудников, поскольку внедрение инноваций без обучения и консультирования не позволяет полностью адаптироваться к нововведениям.

6. *Мотивация.* Работа над изменениями – это прежде всего работа с мотивацией сотрудников, поскольку мотивация является энергией перемен.

7. *Помощь и поддержка.* Предоставление свободного времени сотрудникам для приобретения ими новых навыков, эмоциональная поддержка со стороны руководства.

8. *Кооптация коллектива.* Это предоставление одному из неформальных лидеров ключевой роли при планировании и осуществлении изменений.

Еще одной значимой причиной сопротивления изменениям может быть *организационная (корпоративная) культура* – совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерных для конкретной общности людей. Дело в том, что организационная культура выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняя и транслируя стандартные образцы поведения и взаимодействия, и в то же время тем самым препятствует введению изменений.

В последние годы проблематика организационной культуры привлекает пристальное внимание многих исследователей менеджмента. Объясняется это тем, что влияние организационной культуры стало чрезвычайно ощутимым в контексте возросшей динамичности внешних условий существования организации. Пока эти условия были более или менее стабильными или заметно не изменялись, организационная культура находилась в тени и не вызывала особого интереса ученых. Но с изменением внешних условий она начала отчетливо проявляться, и исследователи стали понимать, что, не изучив развитие и преобразование организационной культуры, не удастся что-либо существенно изменить в функционировании организации.

Пример 1.4

Предприятие, занимающееся производством одежды, имеет линейно-функциональную организационную структуру. За последние три года наметился рост объемов продаж. Для дальнейшего развития руководство предприятия намерено осуществить несколько проектов (открытие нескольких филиалов, автоматизация бизнес-процессов в головной компании и филиальной сети, создание службы безопасности предприятия). Учитывая такие особенности организационной культуры предприятия, как высокая толерантность к конфликтам и рискам, высокая творческая составляющая персонала среднего и низового уровней управления, высокий командный дух, какую организационную структуру для выполнения намеченных проектов вы бы предложили? Какой стиль управления изменениями вы бы выбрали?

Решение

Организационная культура предприятия имеет характеристики, способствующие проведению изменений. Следовательно, для реализации проектов необязательно создавать проектно-независимую команду, а достаточно ограничиться матричной организационной структурой. Для управления изменениями можно выбрать «мягкий» стиль (подход «О»), поскольку на всех уровнях управления присутствует высокая творческая составляющая и командный дух.

Контрольные вопросы и задачи

1. Понятие организации. Организация как система. Различные подходы к определению организации, триединство термина «организация».
2. Черты организации. Модели организации. Внутренняя среда организации.
3. Типология организаций: неформальная, формальная (коммерческая, некоммерческая). Классификация организаций.
4. Основные аспекты (проекции) управления организацией: экономика, процессы, рынок, инвестиции, персонал, культура, знания, информационные технологии, безопасность.
5. Цикл управления. Уровни управления. Управленческая деятельность в режиме функционирования и развития.
6. Сущность, свойства и закономерности развития организации. Жизненный цикл организации.
7. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации по Б. З. Мильнеру.
8. Модель организационного развития Л. Грейнера.
9. Организационная структура, причины возникновения многообразия организационных структур.
10. Типы организационных структур. Проблемы выбора типа организационной структуры.
11. Линейные организационные структуры. Функциональные и линейно-функциональные организационные структуры.
12. Дивизиональные организационные структуры (продуктовые, региональные, клиентские).
13. Гибкие (адаптивные) структуры: проектная, матричная, бригадная, адхократическая.
14. Понятие «процесс». Роль процессов в создании и поддержании горизонтальных связей в организации.
15. Зарождение и становление процессного подхода. Процессный подход как научное направление и область профессиональной деятельности (М. Хаммер и Дж. Чампи).
16. Основные составляющие процесса (вход, выход, владелец, ресурсы, технология).
17. Входы и ресурсы процесса. Владелец процесса и исполнитель.
18. Концептуальная схема управления процессом. Декомпозиция процессов, уровни, глубина описания процессов.
19. Классификация процессов (основные, вспомогательные, процессы управления, процессы развития).

20. Изменения, организационные изменения. Составляющие организационных изменений. Управление изменениями. Классификация организационных изменений.

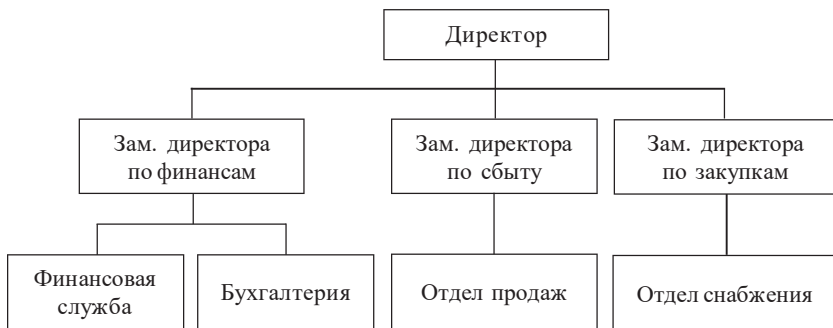
21. Модели управления организационными изменениями. Характеристика этапов организационных изменений по К. Левину.

22. Концепция «жесткого» и «мягкого» управления изменениями. Выбор модели организационных изменений. Масштаб изменений.

23. Сопротивление изменениям (модель «поля сил» К. Левина). Методы преодоления сопротивления изменениям.

24. Управление изменениями и организационная (корпоративная) культура.

З а д а ч а 1. Предприятие, занимающееся оптовой торговлей (товары для дома), в настоящий момент имеет следующую организационную структуру:



Стратегия развития данного предприятия предполагает увеличение доли рынка на 50 % и открытие 15 филиалов в городах Сибири и Урала в течение трех лет.

Предложите варианты изменения организационной структуры предприятия и аргументируйте свой выбор (плюсы и минусы действующей оргструктуры и предлагаемых оргструктур).

З а д а ч а 2. Предложите (схематично изобразите) наиболее подходящую организационную структуру для предприятия, занимающегося производством и продажей мебели как «под заказ», так и типовой. Численность персонала – 150 человек. Предприятие имеет несколько филиалов (Тюменская область – 2 филиала, Новосибирская область – 1 филиал, Курганская область – 1 филиал, Нижний Тагил – 1 филиал). Определите тип предлагаемой вами организационной структуры. Какие достоинства

она имеет? С какими трудностями может столкнуться предприятие, имеющее предложенную вами организационную структуру? Используя локхидскую модель, определите индекс руководства и ориентировочное возможное количество подчиненных для руководителей высшего и среднего звена управления.

Задача 3. Предприятие имеет следующую организационную структуру:



1. Охарактеризуйте данную структуру управления организацией (тип и краткая характеристика организационной структуры; наличие вертикальных и горизонтальных связей; достоинства и слабые стороны; в каких случаях данная структура будет способствовать эффективному управлению организацией, а в каких будет неадекватна).

2. Используя локхидскую модель, определите индекс руководства следующих категорий руководителей: 1) директор; 2) начальник производственного отдела направления бытовой продукции; 3) начальник производ-

ственного отдела направления спецтехники; 4) начальник отдела маркетинга и продаж направления бытовой продукции; 5) начальник отдела продаж направления спецтехники; 6) начальник финансового отдела направления бытовой продукции; 7) начальник финансового отдела направления спецтехники. У каких руководителей будет превышена норма контроля? Ответ поясните.

З а д а ч а 4. Опишите процессы предприятия, занимающегося оказанием парикмахерских услуг. При описании процессов необходимо: указать номер и наименование процесса, вход, ресурс, выход, клиента (потребителя выхода); процессы классифицировать на основные, вспомогательные и управленческие.

З а д а ч а 5. Предприятие, занимающееся производством товаров из пластмассы (товары для дома), описало свой процесс сбыта следующим образом:

№ п/п	Процесс, подпроцесс, операция	Вход, ресурс	Технология выполнения	Выход	Владелец процесса	Исполнитель
1	Продать товар	Товар, лежащий на складе готовой продукции	Положение об отделе сбыта (внутренний документ предприятия)	Акт сдачи-приемки, деньги в кассе (на расчетном счете), накладные	Кассир	Кассир
1.1	Рекламировать товар	Информация о выпускаемой продукции, ее полезных качествах, конкурентных преимуществах; рекламный бюджет	Рекламателевидении, радио, растяжки, печать рекламных буклетов	Проведенная рекламная кампания	Маркетолог	Помощник маркетолога
1.2	Обслуживание потребителей	Покупатели, товар на полках магазина самообслуживания	Реализация товара с использованием кассовых аппаратов	Чеки, деньги	Начальник торгового зала	Кассир

Проанализируйте описанные процессы. Найдите ошибки (если имеются), опишите процессы/подпроцессы/операции, которые, на ваш взгляд, остались незатронутыми при описании бизнес-процесса сбыта.

З а д а ч а 6. Предприятие, занимающееся производством одежды, имеет линейно-функциональную организационную структуру. За последние три года намечился рост объемов продаж. Для дальнейшего развития руководство предприятия намерено осуществить несколько проектов (открытие нескольких филиалов, автоматизация бизнес-процессов головной компании и филиальной сети, создание службы безопасности предприятия). Учитывая такие особенности организационной культуры, как высокая толерантность к конфликтам и рискам, высокая творческая составляющая персонала среднего и низового уровней управления, высокий командный дух, какую организационную структуру для выполнения этих проектов вы бы предложили? Какой стиль управления изменениями вы бы выбрали?

З а д а ч а 7. Предприятие, занимающееся оптовой торговлей строительными материалами, имеет дивизиональную территориальную организационную структуру. За последние три года объемы продаж стали падать, прибыль стала снижаться, и в последний отчетный период предприятие имело убытки в размере 10 млн руб. Для роста продаж руководство предприятия намерено осуществить несколько проектов (изменение системы мотивации сотрудников, изменение системы ценообразования, автоматизация бизнес-процессов в филиалах, создание службы безопасности предприятия). Учитывая такие особенности организационной культуры, как низкая толерантность к конфликтам и рискам, консерватизм персонала среднего и низового уровней управления, отсутствие командного духа, какую организационную структуру для выполнения этих проектов вы бы предложили? Какой стиль управления изменениями вы бы выбрали?

З а д а ч а 8. Предприятие работает на рынке оказания медицинских услуг 10 лет. Используемое в работе оборудование физически и морально устарело. Требуется провести техническое перевооружение компании. С помощью модели «поля сил» проведите анализ сил, способствующих проведению мероприятий, и сил, мешающих проведению технического перевооружения.

2. УГРОЗЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Основные понятия безопасности предприятия

Социально-экономические преобразования различного характера, происходящие в России, имеют сложную и зачастую противоречивую природу. В сложившихся условиях одной из важнейших задач экономической науки и практики ведения бизнеса российскими предприятиями становится разработка и практическое применение системы обеспечения экономической безопасности бизнеса.

Понятийный аппарат теории безопасности включает в себя следующие базовые категории: безопасность, угроза, опасность, риск (рис. 2.1). Систематизация данных понятий позволяет устранить их неоднозначную трактовку.

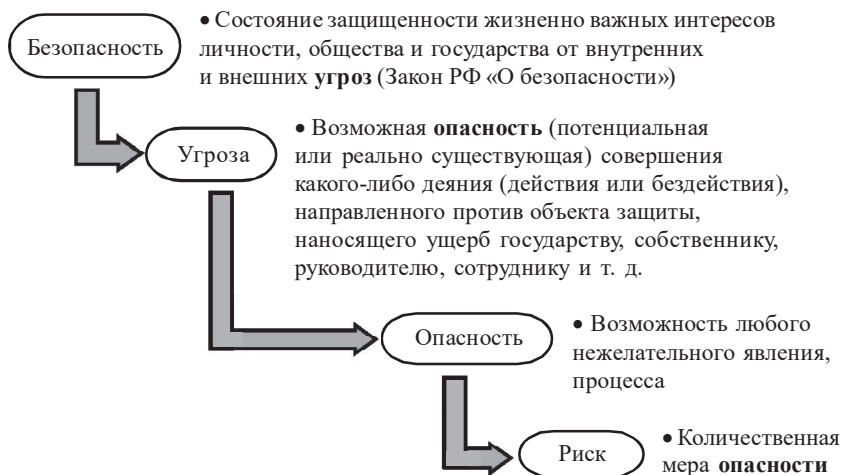


Рис. 2.1. Базовые категории теории безопасности

Безопасность – это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. В свою очередь, *угроза* – это возможная опасность (потенциальная или реально существующая) совершения какого-либо деяния (действия или бездействия), направленного против объекта защиты, наносящего ущерб государству, собственнику, руководителю, сотруднику и т. д. Наука о безопасности относит *опасность* к центральным понятиям и определяет ее как вероятность возникновения любого нежелательного явления, процесса.

Опасность – это достаточно сложное, разноплановое и многоуровневое понятие. Для оценки сложных, качественно определяемых понятий применяется квантификация, т. е. использование количественных показателей. В определении опасности подчеркивается ее потенциальный вероятностный характер. Отсюда следует, что квантификация опасности должна обязательно включать вероятность или частоту события как элемент предсказательного описания для еще не произошедшего события. Применяются численные, балльные и другие приемы квантификации. Наиболее распространенной оценкой опасности является *риск* – количественная мера опасности, понимаемая как сочетание двух элементов: 1) частоты или вероятности опасного или неблагоприятного события и 2) тяжести (серьезности) его последствий.

Непосредственной формой проявления опасности выступает угроза. Угрозы могут быть внутренними, внешними, а также внешне-внутренними (рис. 2.2).

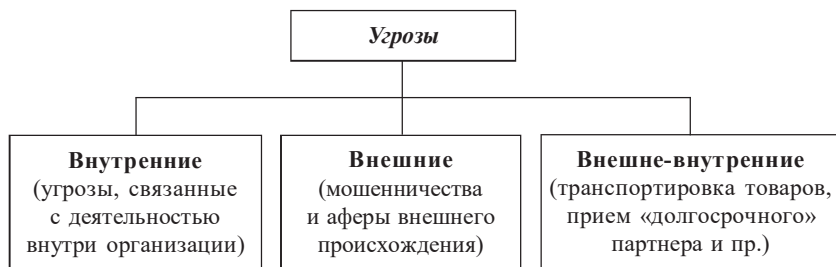


Рис. 2.2. Виды угроз для организаций сферы бизнеса

2.1.1. Внутренние угрозы

Для того чтобы обезопасить организацию от внутренних угроз, требуется обеспечить безопасность внутриофисной работы. Одной из разновидностей внутренних угроз являются *угрозы выполнения бухгалтерских процедур*, связанных с товарно-материальными ценностями и денежными средствами, в числе которых: оформление документов, касающихся покупки/продажи товарно-материальных ценностей, выплата заработной платы, оплата по поступившим счетам, операции с наличностью.

Еще одна внутренняя угроза – *пособничество мошенничеству* (провокации, взятки). Риск пособничества мошенникам увеличивается в случае наличия на предприятии конфиденциальной информации, связанной с собственными научными разработками и исследованием рынка. Способствует росту данного риска также использование сведений, полученных от заказчиков и поставщиков. Мошенников могут заинтересовать и результаты проведенного анализа развития бизнеса, планы капитальных инвестиций и прогнозные оценки величин финансовых потоков.

Нередко внутреннюю угрозу для деятельности организации представляют постоянные работники и работники, сотрудничающие по контракту.

Если речь идет о *постоянных работниках* как об источнике внутренних угроз, то в данном случае угроза компании напрямую зависит от того, насколько хорошо организованы деятельность персонала и контроль ее выполнения. Кроме того, риск угроз со стороны постоянных работников увеличивается в том случае, если кто-то из них попал в затруднительное положение, связанное с деньгами или чем-то иным важным для этого работника.

Также следует отметить, что сотрудники, работающие в отделах бухгалтерии, закупок, продаж, маркетинга, часто имеют доступ к деньгам и/или товарам и поэтому являются первичным источником риска, но это не исключает, что работники, у которых гораздо меньше возможностей для незаконных действий, не занимаются мошенничеством или кражами.

Прием работников по контракту значительно расширяет и видоизменяет зону внутренних угроз. В связи с этим для обеспе-

ния безопасности необходимо определить, насколько тщательной должна быть проверка временно нанимаемых работников. Также надо определить форму контроля, применяемую к этой категории сотрудников. Кроме того, необходимо понять, насколько следует ожидать, что данные сотрудники после окончания срока их контракта перейдут на работу в другую компанию и если перейдут, то будут соблюдать правило о неразглашении конфиденциальной информации, полученной ранее. Необходимо продумать меры, которые предпримет организация, если компания, куда перешли ее сотрудники, является конкурентом. Также необходимо оценить возможность сговора персонала, принятого по контракту, с основным персоналом с целью совершения преступления, получения взяток и протекционизма.

Мошенничество, связанное с внутриофисной деятельностью, может носить самый различный характер. Например, это может быть *выписывание фиктивных счетов от несуществующих поставщиков*. Этот вид мошенничества осуществляется путем выписки платежных поручений фирмы банку о переводе средств на счет, находящийся под контролем сотрудника компании, совершающего такое мошенничество.

Еще одним вариантом преступления этого рода является *завышение реальных счетов*, поступающих в компанию от реальных партнеров, но с направлением излишков по ранее указанному адресу сотруднику-мошеннику.

Кроме того, могут быть выданы *фальшивые кредиты*. Это ведет к снижению активов компании и невозможности получить долги в полном объеме по выданным займам.

Возможно также *внесение в платежную ведомость несуществующих работников*, чья заработная плата в течение какого-то периода времени поступает на счета, к которым мошенник имеет прямое или косвенное отношение. Вероятность данного мошенничества увеличивается при высокой текучести кадров, так как в период активного увольнения/набора новых сотрудников вероятность раскрытия мошенничества снижается.

Манипуляция с данными по материально-техническим запасам осуществляется с целью сокрытия хищения товаров или мате-

риалов со склада. Как правило, данные по материально-техническим запасам в настоящее время на многих предприятиях хранятся в электронном виде. Следовательно, для того, чтобы скрыть хищение, осуществляют манипуляцию с данными в системе. Например, может быть проведена корректировка остатков ТМЦ.

И наконец, может иметь место *регулярная кража небольших наличных сумм*, которая покрывается невнесением в учетные документы некоторых других законных операций.

2.1.2. Внешние угрозы

Внешняя угроза деятельности организации может исходить от таких категорий лиц, как конкуренты, заказчики и поставщики, а также журналисты и репортеры, торговые и технические представители и, наконец, преступники.

Существенную внешнюю угрозу для бизнеса, как правило, представляют *конкуренты*. Особенно если речь идет о корпоративной информации. В данном случае возможны различные способы хищения. Например, значительное количество информации можно почерпнуть из документов, находящихся в общем доступе: годовых отчетов, пиар-заявлений, объявлений о требуемых работниках, маркетинговых и продажных «разведывательных» исследований, сведений о регистрации в службе выдачи патентов и других источников.

В преддверии слияний/поглощений, а также перед принятием важных стратегических решений следует ожидать активизации разведывательной деятельности конкурентов. Она может проявляться в самых различных формах, таких как подглядывание, подкуп, переманивание сотрудников, внедрение своего специалиста и т. д. Разговоры сотрудников в общественных местах также способны привести к утечке конфиденциальной информации.

Внешнюю угрозу также могут представлять *заказчики и поставщики*, которые могут войти в преступный сговор с постоянными сотрудниками предприятия с целью совместного планирования мошеннической операции. Зачастую в данном случае прибегают к таким приемам, как подкуп сотрудника, который ведет учет продаж, для того, чтобы он списал задолженность компании-парт-

нера, за что тот получит свои «законные» комиссионные. Также может быть дана взятка сотруднику, ответственному за закупки в организации, чтобы тот купил товары у конкретной фирмы.

Журналисты и репортеры, приглашенные в целях проведения пиар-кампании, также могут быть источником серьезных внешних угроз в ходе работы над репортажем. Они могут распространять слухи о готовящемся выпуске новой продукции, что может оказаться нежелательным, или об экологических загрязнениях и авариях на производстве. Кроме того, благодаря им в СМИ может просочиться информация о финансовых затруднениях предприятия, зарплатах и вознаграждениях руководства, предстоящем сокращении персонала, возможном слиянии с другими структурами и т. д. Подобная информация, особенно если она подана в неблагоприятном для предприятия свете, может негативно сказаться на деятельности организации¹⁰.

Еще одним источником внешних угроз могут послужить *торговые и технические представители*, которые осуществляют переговоры. Они зачастую задают вопросы, не имеющие отношения к их деятельности, а в процессе переговоров легко могут узнать конфиденциальную информацию, что может привести к ее утечке. В случае если торговый или технический представитель после переговоров отправляется в конкурирующую компанию, риск утечки информации возрастает.

Аналогичная внешняя угроза может исходить и от *бизнес-консультантов*. Поэтому если организация хочет получить консультативную помощь, то она должна быть уверена в обеспечении конфиденциальности.

Наконец, *преступники* (рэкет, воры, взломщики, хулиганы и поджигатели) любым проявлением своих действий могут принести компании существенные финансовые убытки, и ход нормального функционирования организации будет нарушен.

Кроме того, существуют внешние угрозы в виде мошенничества. Одна из его разновидностей основана на *использовании под-*

¹⁰ Коноплева И. А., Богданов И. А. Управление безопасностью и безопасностью бизнеса : учеб. пособие для вузов / под ред. И. А. Коноплевой. М. : ИНФРА-М, 2014. С. 65.

ложных (украденных) документов фирмы или подложных (украденных) паспортов. По этим подложным документам мошенники пытаются получить либо товарные, либо денежные кредиты, а потом скрываются с похищенными средствами.

Другой разновидностью мошенничества является *предложение о включении названия организации в общеевропейский деловой справочник*, который на самом деле может быть никогда не опубликован. Обычно это предложение оформляется как счет-фактура за оказанные услуги, которая отправляется в бухгалтерию предприятия. Существует риск, что сотрудник бухгалтерии может оплатить эти «оказанные» услуги. Поэтому для минимизации риска мошенничества такого рода необходимо сопоставлять счета-фактуры с фактически выполненной работой.

2.1.3. Внешне-внутренние угрозы

Помимо внутренних и внешних угроз, существуют внешне-внутренние угрозы.

Разновидность таких угроз – *кража активов*. Активы (готовая продукция, сырье, помещения, оборудование, транспортные средства) представляют собой значительную ценность для предприятия. В наибольшей степени опасность кражи активов возникает тогда, когда они оказываются за пределами предприятия и перемещаются из одного места в другое, т. е. в процессе транспортировки. Таким образом, обеспечение транспортной безопасности является одной из приоритетных задач.

Для оценки рисков, которые возникают в процессе перевозки различных грузов, существует шкала уязвимости, показывающая возможную степень риска, которому подвергаются изделия при транспортировке (рис. 2.3). Шкала включает товары, подвергающиеся опасности при перевозке, начиная с наиболее уязвимых и заканчивая наименее уязвимыми.

Помимо шкалы уязвимости, также требуется учитывать и другие факторы, в числе которых:

- 1) криминальная обстановка на маршруте;



Рис. 2.3. Шкала уязвимости при транспортировке товаров

2) отсутствие упаковки (картонные коробки, бочки, металлические/деревянные ящики);

3) отсутствие печатей и пломб;

4) степень надежности транспортной компании (ее финансовое положение, кредитная история, условия перевозки, состояние транспортных средств, обеспечение безопасности грузов, обеспечение сохранности информации и т. п.).

Нередко в бизнесе встречается и *внешне-внутреннее мошенничество*, возникающее как за счет посторонних злоумышленников, так и при поддержке работников самой фирмы.

Одна из разновидностей мошенничества подобного рода – прием «долгосрочного» партнера. Данный вид мошенничества осуществляется при содействии другой фирмы, которая получает, например, кредит на поставку товаров, а затем исчезает, не расплатившись с долгом. Мошенничество начинается с просьбы осуществить поставки, обеспечением которых становится предоставление торговых, а иногда банковских рекомендаций. Заказывается в кредит крупная партия товара, но к установленному сроку счета-фактуры не оплачиваются, «партнеры» на телефонные звонки не отвечают, по указанным адресам отсутствуют.

2.2. Риски предприятия.

Подходы к оценке рисков

Для управления безопасностью предприятия осуществляется количественный анализ рисков. Можно выделить два подхода к оценке рисков, которые являются количественной мерой неопределенности, опасности (рис. 2.4). С одной стороны, оценивать риски можно на основе фактических данных, т. е. можно использовать ретроспективный анализ. В этом случае осуществляется статистическая обработка фактических данных (как правило, бухгалтерской информации), и далее на основе обработанных фактических данных делается прогноз развития (определяется тренд развития).



Рис. 2.4. Подходы к оценке рисков предприятия

Помимо ретроспективного подхода, существуют методы оценки рисков на основе прогнозных данных, т. е. используется перспективный анализ. В данном случае анализируется информация по предполагаемым проектам развития. И поскольку эти данные имеют прогнозный характер, то они несут в себе неопределенность. Анализ этой неопределенности и является предметом оценки рисков.

1.2.1. Ретроспективный анализ рисков

Ретроспективный анализ лежит в основе анализа риска банкротства. Банкротство – заключительный этап развития кризиса финансового состояния предприятия. В случае банкротства явно проявляются признаки потери платежеспособности и финансовой устойчивости.

Одним из методов анализа риска банкротства является анализ платежеспособности предприятия. Платежеспособность предприятия – это способность предприятия своевременно рассчитываться по своим финансовым обязательствам за счет достаточного наличия ликвидных активов. Оценка риска платежеспособности заключается в анализе ликвидности активов и баланса в целом. В данном случае оценка риска осуществляется с позиций краткосрочной перспективы на основе абсолютных и относительных финансовых показателей. В качестве источника информации используются данные бухгалтерского баланса (форма 1).

Методика оценки риска платежеспособности включает в себя следующие этапы:

Этап 1. Подготовка исходных данных.

Этап 2. Разбиение активов по степени их ликвидности.

Этап 3. Разбиение пассивов по срочности оплаты обязательств на группы.

Этап 4. Сопоставление приведенных средств по активу и пассиву и установление типа состояния ликвидности баланса.

Этап 5. Построение шкалы риска потери платежеспособности.

Содержание этапов раскрыто в табл. 2.1.

Т а б л и ц а 2.1

Этапы оценки риска потери платежеспособности предприятия

Этап	Содержание этапа
Этап 1. Подготовка исходных данных	Получение бухгалтерской отчетности Предварительное агрегирование некоторых однородных по составу элементов балансовых статей

Продолжение табл. 2.1

Этап	Содержание этапа
Этап 2. Разбиение активов по степени их ликвидности	<p>Группа А1 (минимальный риск ликвидности) – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения)</p> <p>Группа А2 (малый риск ликвидности) – быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)</p> <p>Группа А3 (средний риск ликвидности) – медленно реализуемые активы (запасы, НДС, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев)</p> <p>Группа А4 (высокий риск ликвидности) – трудно реализуемые активы (внеоборотные активы)</p>
Этап 3. Разбиение пассивов по срочности оплаты обязательств на группы	<p>Группа П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность)</p> <p>Группа П2 – краткосрочные пассивы (заемные средства, задолженность учредителям по выплате доходов, прочие краткосрочные обязательства)</p> <p>Группа П3 – долгосрочные пассивы (долгосрочные заемные средства и обязательства, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей)</p> <p>Группа П4 – постоянные или устойчивые пассивы (статьи из раздела баланса «Капитал и резервы»)</p>
Этап 4. Сопоставление приведенных средств по активу и пассиву и установление типа состояния ликвидности баланса	Сопоставление осуществляется по одному и тому же временному периоду. Если одно или несколько неравенств имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной
Этап 5. Построение шкалы риска потери платежеспособности	<p>Безрисковая зона – ограничений в платежеспособности нет</p> <p>Зона допустимого риска – у предприятия существуют сложности с оплатой обязательств на временном интервале до 3-х месяцев ($A1 < П1$). Могут быть использованы резервы из группы А2</p>

Этап	Содержание этапа
	<p>Зона критического риска – ограниченные возможности предприятия оплачивать свои обязательства на временном интервале до 6 месяцев ($A1 < П1$, $A2 < П2$). Вероятно появление кредитного риска и риска возникновения финансовой несостоятельности</p> <p>Зона катастрофического риска ($A1 < П1$, $A2 < П2$, $A3 < П3$) – предприятие не способно осуществить платежи не только в настоящем, но и в относительно далеком будущем (до 1 года)</p>

На основе анализа финансовой отчетности организаций за несколько лет до их банкротства аналитики разных стран еще в начале XX в. сформировали различные модели предсказания риска деловой несостоятельности. Наиболее распространенными являются прогнозные модели, основанные на множественном дискриминантном анализе (МДА).

Модель дискриминантного анализа имеет следующий общий вид:

$$Z = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \cdot f_i, \quad (2.1)$$

где a_0 и a_i – коэффициенты регрессии; f_i – финансовые коэффициенты.

Коэффициенты регрессии рассчитываются в результате статистической обработки данных по выборке фирм, которые либо обанкротились, либо сумели выжить в течение некоторого периода. Для применения МДА необходима достаточно репрезентативная выборка предприятий, принадлежащих к различным отраслям и имеющим различные масштабы деятельности. Трудность заключается в том, что внутри отрасли не всегда возможно найти достаточное количество обанкротившихся фирм, чтобы рассчитать коэффициенты регрессии.

В начале XX в. многие зарубежные ученые исследовали вопрос прогнозирования банкротства. В результате осуществляется разработка первых двухфакторных моделей прогноза банкротства,

т. е. основанных на использовании двух финансовых показателей (например, на показателе ликвидности и показателе финансовой устойчивости). Так, Р. Смитт и А. Винакор (R. F. Smith, A. H. Winakor), проанализировав отчетность 183 предприятий, испытывавших финансовые трудности с 1921 по 1930 г., предположили, что наиболее надежным показателем предстоящего банкротства является снижение отношения чистого оборотного капитала к сумме активов. Сравнение показателей 20 предприятий, обанкротившихся в период с 1920 по 1929 г., с показателями 19 предприятий, не потерпевших финансового краха за тот же период, было проведено П. Г. Фицпатриком (P. O. Fitzpatrick). В результате ученый сделал вывод, что наиболее надежными показателями возможного банкротства являются отношение прибыли к чистому собственному капиталу и отношение чистого собственного капитала к сумме задолженности.

Впоследствии известными зарубежными экономистами (Альтман, Лис, Таффлер, Тишоу) были разработаны более точные модели прогнозирования вероятности банкротства на основе дискриминантного анализа.

В российской практике модели прогнозирования банкротства в соответствии с этими западными методиками следует применять весьма осторожно. Например, модель Альтмана, наиболее распространенная на Западе, не совсем подходит российским реалиям. Ближе всего к российским условиям модель прогнозирования финансовой несостоятельности организаций Л. Таффлера, разработанная в 1977 г. (рис. 2.5). Тем не менее даже модель Л. Таффлера применять следует с осторожностью.

Основная причина неадекватности результатов прогнозирования банкротства по западным моделям связана с тем, что при разработке этих моделей не учитывался весь спектр внешних факторов риска, характерных для российских условий: финансовая обстановка в стране, темпы инфляции, условия кредитования, особенности налоговой системы и т. д. Отсюда при использовании западных моделей (например, модели Альтмана) только в 5 % случаев прогноз соответствовал действительности. Погрешность при использовании западных моделей особенно велика в случае,

$Z > 0,3$ – вероятность банкротства низка
 $Z < 0,2$ – вероятность банкротства высока

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$$

$$X_1 - \text{коэффициент покрытия} = \frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{краткосрочные обязательства}}$$

$$X_2 - \text{коэффициент покрытия} = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{сумма обязательств}}$$

$$X_3 - \text{доля обязательств} = \frac{\text{краткосрочные обязательства}}{\text{сумма активов}}$$

$$X_4 - \text{рентабельность всех активов} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{сумма активов}}$$

Рис. 2.5. Модель прогнозирования финансовой несостоятельности организаций Л. Таффлера

когда в качестве одного из показателей берут рыночную стоимость акций предприятия.

Российские экономисты также разрабатывают модели прогнозирования вероятности банкротства на основе дискриминантного анализа. Так, например, отечественными экономистами была предложена модель вероятности банкротства для торгово-посреднических организаций (рис. 2.6). Точность прогноза банкротства по данной модели – до 81 % на временном интервале 9 месяцев.

Для интерпретации результатов используется следующая шкала:

– Если $Z < 0$, то вероятность банкротства максимальная (90–100 %).

– Если $0 < Z < 0,18$, то вероятность банкротства высокая (60–80 %).

– Если $0,18 < Z < 0,32$, то вероятность банкротства средняя (35–50 %).

– Если $0,32 < Z < 0,42$, то вероятность банкротства низкая (15–20 %).

$$Z = 0,838X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4$$

$$X_1 - \text{доля чистого оборотного капитала} = \frac{\text{чистый оборотный капитал}}{\text{общая сумма активов}}$$

$$X_2 - \text{рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}}$$

$$X_3 - \text{коэффициент оборачиваемости активов} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{общая сумма активов}}$$

$$X_4 - \text{норма прибыли} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{интегральные затраты}}$$

Рис. 2.6. Модель прогнозирования вероятности банкротства для российских торгово-посреднических организаций

– Если $Z > 0,42$, то вероятность банкротства минимальная (до 10 %).

Несмотря на то что российскими учеными разрабатываются модели прогнозирования вероятности банкротства, которые учитывают российские особенности, сам подход на основе дискриминантного анализа обладает рядом недостатков. В результате эти модели не учитывают, например, изменения внешней среды, а также не учитывают реализацию проектов развития организации, т. е. не учитывают перспективу.

1.2.2. Перспективный анализ рисков

В отличие от так называемых ретроспективных методов существуют методы, учитывающие перспективные проекты развития. Оценка рисков в данном случае строится на неопределенности прогнозирования денежных потоков проекта, который может как вывести организацию на новый виток развития, так и привести к состоянию банкротства.

Относительной мерой риска является коэффициент вариации

$$c = \frac{\sigma}{S}, \quad (2.2)$$

где c – коэффициент вариации; S – средневзвешенное значение результирующего показателя (доходы, чистая приведенная стоимость NPV); σ – стандартное отклонение.

Средневзвешенное значение результирующего показателя S (математическое ожидание) определяется по формуле

$$S = \sum_{i=1}^N p_i \cdot x_i, \quad (2.3)$$

где x_i – измеряемый показатель (например, прибыль); p_i – вероятность получения прибыли; S – математическое ожидание.

Стандартное отклонение σ является корнем квадратным из дисперсии D :

$$\sigma = \sqrt{D}. \quad (2.4)$$

Дисперсию можно определить с помощью следующего выражения:

$$D = \sum_{i=1}^N (x_i - S)^2 \cdot p(x_i), \quad (2.5)$$

где D – дисперсия; x_i – показатель; $p(x_i)$ – вероятность достижения показателя; S – математическое ожидание.

Возвращаясь к оценке риска проекта с помощью коэффициента вариации, можно сказать следующее. Чем больше коэффициент вариации, тем менее однородна анализируемая совокупность. В соответствии со свойствами нормального распределения установлено, что если коэффициент вариации не превышает 33 %, то это означает, что совокупность количественно однородна.

Применительно к анализу проектов развития можно сказать, что коэффициент вариации является показателем риска проекта. Если коэффициент вариации меньше 33 %, то риск проекта приемлем. Если значение коэффициента вариации превышает 33 %, то риски проекта значительны.

Пример 2.1

Анализ предполагаемых вариантов бюджета проекта показал, что бюджет проекта составит 120 тыс. руб. с вероятностью 80 %, 150 тыс. руб. – с вероятностью 5 %, 100 тыс. руб. – с вероятностью 15 %. Надо провести оценку риска проекта на основе коэффициента вариации.

Решение

1. Используя выражение (2.3), находим средневзвешенное значение бюджета проекта:

$$S = 120 \cdot 0,8 + 100 \cdot 0,15 + 150 \cdot 0,05 = 118,5 \text{ тыс. руб.}$$

2. Находим дисперсию, применяя выражение (2.5):

$$D = (120 - 118,5)^2 \cdot 0,8 + (100 - 118,5)^2 \cdot 0,15 + (150 - 118,5)^2 \cdot 0,05 = 102,75.$$

3. Определяем стандартное отклонение, используя выражение (2.4):

$$\sigma = (102,75)^{0,5} = 10,14.$$

4. Коэффициент вариации рассчитывается с использованием выражения (2.2.):

$$c = \sigma / S = 10,14 / 118,5 = 0,09.$$

Таким образом, коэффициент вариации равен 9 % (меньше 33 %). Следовательно, риск проекта незначителен.

Помимо простейших расчетов для определения рисков также существуют и более сложные методики, такие как анализ сценариев, метод анализа чувствительности, метод Монте-Карло и др. Однако все перечисленные методы не учитывают тот факт, что предприятие может предпринимать меры по снижению угроз.

2.3. Оценка потенциала (щита) безопасности

В ходе анализа уровня безопасности целесообразно учитывать как степень рисков, так и уровень защиты от них. Тем самым, сопо-

ставляя эти показатели, можно оценить потенциал безопасности, так называемый щит безопасности:

$$Pot = P - R, \quad (2.6)$$

где Pot – потенциал (щит) безопасности; P – уровень защиты от угроз проекта; R – риски.

Определение потенциала (щита) безопасности включает в себя несколько этапов:

Этап 1. *Идентификация рисков*. Может быть произведена различными методами (метод мозгового штурма, карточки Кроуфорда и т. д.).

Этап 2. *Определение значимости показателей рисков*. Сравниваем показатели между собой и определяем их значимость (метод экспертных оценок, карточки Кроуфорда и т. п.).

Этап 3. *Определение весов показателей рисков (методика Фишберна)*. Порядок построения схемы весов Фишберна следующий:

1) Первоначально определяются числители p_i согласно выражению

$$p_i = \max(pr_1, \dots, pr_i, \dots, pr_N) - pr_i + 1, \quad (2.7)$$

где pr – приоритет показателя; $\max(pr_1, \dots, pr_i, \dots, pr_N)$ – максимальное значение приоритета показателей.

2) Определяется знаменатель дроби Фишберна, который является суммой полученных числителей:

$$K = \sum_{i=1}^N p_i. \quad (2.8)$$

3) Определив числитель и знаменатель дроби Фишберна, можно рассчитать вес показателя:

$$r_i = p_i / K. \quad (2.9)$$

Этап 4. *Классификация показателей*. Например:

ОН – очень низкий риск.

Н – низкий риск.

С – средний риск.

В – высокий риск.

ОВ – очень высокий риск.

В данном случае может быть использован нечетко-множественный подход. Если мы используем классическую двужначную логику, согласно которой показатель со 100 %-ной оценочной уверенностью принадлежит или не принадлежит множеству, то любой оцениваемый показатель мы относим к какому-либо классу со 100 %-ной оценочной уверенностью ($C = 1$ (100 %)). При использовании нечетко-множественного подхода мы имеем дело с промежуточными значениями, когда не знаем точно, к какому классу отнести показатель ($C = 0,4$ (40 %), $B = 0,6$ (60 %)).

Этап 5. *Определение частных показателей риска.* Здесь также можно использовать нечетко-множественный подход:

$$R_i = r_i \sum_{n=1}^5 a_n \mu_i(u), \quad (2.10)$$

где R_i – степень частного риска; r_i – значимость показателя риска; a_n – узловые точки нечеткого классификатора значений степени частных рисков R_i ; $\mu_i(u)$ – значения функций принадлежности нечетким множествам (классификатор рисков).

В самом простом случае для проведения классификации показателей можно использовать пятиуровневый нечеткий классификатор, который характеризуется набором узловых точек:

$$\alpha_j = (0,1; 0,3; 0,5; 0,7; 0,9). \quad (2.11)$$

Этап 6. *Определение интегрального риска предприятия:*

$$R^0 = \sum_{i=1}^N R_i, \quad (2.12)$$

где R_i – степень частного риска.

Этап 7. *Идентификация защит (метод мозгового штурма, карточки Кроуфорда и т. д.).*

Этап 8. *Определение значимости показателей защиты.* Сравниваем показатели между собой и определяем их значимость (метод экспертных оценок, карточки Кроуфорда и т. п.).

Этап 9. *Определение весов показателей защит (методика Фишберна).* Используется та же методика, что на этапе 3.

Этап 10. *Классификация показателей защит.* Осуществляется аналогично этапу 4.

Этап 11. *Определение частных показателей защит.* Проводится аналогично этапу 5. Здесь также можно использовать нечетко-множественный подход:

$$P_i = r_i \sum_{n=1}^5 a_n \mu_i(u), \quad (2.13)$$

где P_i – степень частной защиты; r_i – значимость показателя защиты; a_n – узловые точки нечеткого классификатора значений степени частных защит P_i ; $\mu_i(u)$ – значения функций принадлежности нечетким множествам (классификатор защит).

Этап 12. *Определение интегральной защиты от рисков предприятия:*

$$R^0 = \sum_{i=1}^N R_i, \quad (2.14)$$

где P_i – степень частной защиты от рисков.

Этап 13. *Определение потенциала (щита) безопасности предприятия.* Расчет производится согласно выражению (2.6).

Пример 2.2

Требуется определить потенциал (щит) безопасности предприятия, занимающегося поставкой строительных материалов, если известно следующее:

1. Офис предприятия занимает два этажа в девятиэтажном здании, расположенном на окраине Екатеринбурга. В здании имеется пять дверей: две основные, три – запасные (пожарные). Имеется система противопожарной защиты. На первом этаже расположен склад, на втором – офисные помещения.

2. Услуги по охране помещения осуществляет арендодатель. Пропускная система отсутствует, камер видеонаблюдения нет.

3. Персонал предприятия в основном представлен сотрудниками, работающими по контракту (совместительство). Текущее состояние персонала высокая. В прошлом месяце один из ключевых технологов перешел на работу к конкурентам.

4. Служба маркетинга на предприятии отсутствует, для определения цен на реализуемую продукцию ориентируются на цены конкурентов.

5. Складское оборудование имеет значительный физический и моральный износ.

6. За последний год наметился рост дебиторской задолженности, который обусловлен финансовыми трудностями у большинства постоянных покупателей.

7. На предприятии есть корпоративная информационная система с настроенными правами доступа, но доступ в Интернет возможен без ограничения для всех категорий сотрудников.

8. Предприятие реализует проект развития – создание собственного производства. Риск этого проекта значителен, но он принимается для снижения себестоимости продукции.

9. Основной поставщик продукции находится в Москве, а доставка до Екатеринбурга осуществляется автомобильным транспортом.

10. Отделом снабжения руководит опытный сотрудник, имеющий надежные связи с поставщиками.

Решение

Этап 1. *Идентификация рисков.* Выявляются следующие риски: риск неплатежеспособности, риск портфеля проектов, риск взлома складских помещений, риск разглашения коммерческой тайны персоналом фирмы, маркетинговый риск, риск кражи готовой продукции, риск травматизма.

Этап 2. *Определение значимости показателей рисков.* Результаты анализа сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.2

Идентификация рисков и значимость показателей

№ п/п	Риск	Значимость показателя, <i>pr</i>
1	Риск неплатежеспособности	1
2	Риск портфеля проектов	2
3	Риск взлома складских помещений	1
4	Риск разглашения коммерческой тайны персоналом фирмы	1
5	Маркетинговый риск	1
6	Риск кражи готовой продукции	1
7	Риск травматизма	3

Этап 3. *Определение весов показателей рисков (методика Фишберна)*. По результатам расчетов получаем следующие данные:

Т а б л и ц а 2.3

Определение весов показателей риска

№ п/п	Риск	Значимость показателя, pr	Числитель, f_i	Вес, r_i
1	Риск неплатежеспособности	1	3	0,17
2	Риск портфеля проектов	2	2	0,11
3	Риск взлома складских помещений	1	3	0,17
4	Риск разглашения коммерческой тайны персоналом фирмы	1	3	0,17
5	Маркетинговый риск	1	3	0,17
6	Риск кражи готовой продукции	1	3	0,17
7	Риск травматизма	3	1	0,06

Этап 4. *Классификация показателей риска*. Результаты классификации сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.4

Классификация показателей риска

№ п/п	Риск	Значи- мость показа- теля	Вес, r_i	ОН (коэф. 0,1)	Н (коэф. 0,3)	С (коэф. 0,5)	В (коэф. 0,7)	ОВ (коэф. 0,9)
1	Риск неплатеже- способности	1	0,17				1	
2	Риск портфеля проектов	2	0,11			1		
3	Риск взлома склад- ских помещений	1	0,17			1		
4	Риск разглашения коммерческой тайны персоналом фирмы	1	0,17		1			

О к о н ч а н и е т а б л . 2.4

№ п/п	Риск	Значи- мость показа- теля	Вес, r_i	ОН (коэф. 0,1)	Н (коэф. 0,3)	С (коэф. 0,5)	В (коэф. 0,7)	ОВ (коэф. 0,9)
5	Маркетинговый риск	1	0,17					1
6	Риск кражи гото- вой продукции	1	0,17			0,2	0,8	
7	Риск травматизма	3	0,06		1			

Этап 5. *Определение частных показателей риска.* Используя выражение (2.10), находим количественную оценку частных показателей риска. Результаты анализа сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.5

Оценка частных показателей риска

№ п/п	Риск	Вес, r_i	ОН (коэф. 0,1)	Н (коэф. 0,3)	С (коэф. 0,5)	В (коэф. 0,7)	ОВ (коэф. 0,9)	Риск, R_i (%)
1	Риск неплатеже- способности	0,17				1		11,7
2	Риск портфеля проектов	0,11			1			5,6
3	Риск взлома склад- ских помещений	0,17			1			8,3
4	Риск разглашения коммерческой тайны персоналом фирмы	0,17		1				5,0
5	Маркетинговый риск	0,17					1	15,0
6	Риск кражи гото- вой продукции	0,17			0,2	0,8		11,0
7	Риск травматизма	0,06		1				1,7

Этап 6. *Определение интегрального риска предприятия.* Оценка интегрального риска предприятия осуществляется согласно выражению (2.12). Результаты оценки сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.6

Определение интегрального риска предприятия

№ п/п	Риск	Вес, r_i	ОН (коэф. 0,1)	Н (коэф. 0,3)	С (коэф. 0,5)	В (коэф. 0,7)	ОВ (коэф. 0,9)	Риск, R_i (%)
1	Риск неплатежеспособности	0,17				1		11,7
2	Риск портфеля проектов	0,11			1			5,6
3	Риск взлома складских помещений	0,17			1			8,3
4	Риск разглашения коммерческой тайны персоналом фирмы	0,17		1				5,0
5	Маркетинговый риск	0,17					1	15,0
6	Риск кражи готовой продукции	0,17			0,2	0,8		11,0
7	Риск травматизма	0,06		1				1,7

Этап 7. *Идентификация защит.* Выявлены следующие виды защит от угроз: информационная защита; защита офисного здания от проникновения на территорию предприятия; противопожарная защита; защита от невозвращения долгов; защита от получения ущерба, возникающего во время транспортировки товара; защита от поставок сырья низкого качества; защита от траты сотрудниками рабочего времени на решение личных вопросов.

Этап 8. *Определение значимости показателей защиты.* Результаты анализа значимости сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.7

Идентификация защит и значимость показателей

№ п/п	Защита	Значимость показателя, pr
1	Информационная защита	1
2	Защита офисного здания от проникновения на территорию предприятия	2
3	Противопожарная защита	1
4	Защита от невозвращения долгов	1
5	Защита от получения ущерба, возникающего во время транспортировки товара	2
6	Защита от поставок сырья низкого качества	2
7	Защита от траты сотрудниками рабочего времени на решение личных вопросов	3

Этап 9. *Определение весов показателей защит.* Результаты анализа сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.8

Определение весов показателей защит

№ п/п	Защита	Значимость показателя, pr	Числитель, f_i	Вес, r_i
1	Информационная защита	1	3	0,19
2	Защита офисного здания от проникновения на территорию предприятия	2	2	0,13
3	Противопожарная защита	1	3	0,19
4	Защита от невозвращения долгов	1	3	0,19
5	Защита от получения ущерба, возникающего во время транспортировки товара	2	2	0,13
6	Защита от поставок сырья низкого качества	2	2	0,13
7	Защита от траты сотрудниками рабочего времени на решение личных вопросов	3	1	0,06

Этап 10. *Классификация показателей защит.* Осуществляется аналогично этапу 4. Результаты сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.9

Классификация показателей защит

№ п/п	Защита	Значимость показателя	Вес, r_i	ОН (коэф. 0,1)	Н (коэф. 0,3)	С (коэф. 0,5)	В (коэф. 0,7)	ОВ (коэф. 0,9)
1	Информационная защита	1	0,19			1		
2	Защита офисного здания от проникновения на территорию предприятия	2	0,13				1	
3	Противопожарная защита	1	0,19				1	
4	Защита от невозвращения долгов	1	0,19				1	
5	Защита от получения ущерба, возникающего во время транспортировки товара	2	0,13					1
6	Защита от поставок сырья низкого качества	2	0,13					1
7	Защита от траты сотрудниками рабочего времени на решение личных вопросов	3	0,06			1		

Этап 11. *Определение частных показателей защит.* Проводится аналогично этапу 5 с использованием выражения (2.13). Результаты анализа сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.10

Оценка частных показателей защит

№ п/п	Защита	Вес, r_i	ОН (коэф. 0,1)	Н (коэф. 0,3)	С (коэф. 0,5)	В (коэф. 0,7)	ОВ (коэф. 0,9)	Риск, R_i (%)
1	Информационная защита	0,19			1			13,5
2	Защита офисного здания от проникновения на территорию предприятия	0,13				1		6,3
3	Противопожарная защита	0,19				1		13,1
4	Защита от невозвращения долгов	0,19				1		13,1
5	Защита от получения ущерба, возникающего во время транспортировки товара	0,13					1	8,8
6	Защита от поставок сырья низкого качества	0,13					1	11,3
7	Защита от траты сотрудниками рабочего времени на решение личных вопросов	0,06			1			5,6

Этап 12. *Определение интегральной защиты от рисков предприятия.* Оценку проводим согласно выражению (2.14). Результаты анализа сводим в таблицу:

Т а б л и ц а 2.11

Оценка интегральной защиты от рисков предприятия

№ п/п	Защита	Вес, r_i	ОН (коэф. 0,1)	Н (коэф. 0,3)	С (коэф. 0,5)	В (коэф. 0,7)	ОВ (коэф. 0,9)	Риск, R_i (%)
1	Информационная защита	0,19			1			13,5
2	Защита офисного здания от проникновения на территорию предприятия	0,13				1		6,3
3	Противопожарная защита	0,19				1		13,1
4	Защита от невозвращения долгов	0,19				1		13,1
5	Защита от получения ущерба, возникающего во время транспортировки товара	0,13					1	8,8
6	Защита от поставок сырья низкого качества	0,13					1	11,3
7	Защита от траты сотрудниками рабочего времени на решение личных вопросов	0,06			1			5,6
	Итого							71,6

Этап 13. *Определение потенциала (щита) безопасности предприятия.* Поскольку интегральный риск по результатам расчетов составляет 58,2 % (табл. 2.5), а интегральная защита от рисков – 71,6 %, то согласно выражению (2.6) потенциал (щит) безопасности предприятия имеет положительное значение и составляет 13,4 %, что говорит о достаточном уровне защиты.

Контрольные вопросы и задачи

1. Что такое опасность? Каковы источники опасности?
2. Что такое угрозы? Каковы источники угроз?
3. В чем заключается управление безопасностью предприятия?
4. Что такое риск? Какие существуют методы оценки рисков?

З а д а ч а 2.1. Требуется оценить потенциал (щит) экономической безопасности предприятия, занимающегося поставкой компьютерного оборудования, комплектующих и сопутствующих товаров, если известна следующая информация.

Основной поставщик оборудования находится в Москве. Доставка до Екатеринбурга осуществляется автомобильным транспортом.

Офис фирмы занимает трехэтажное здание, расположенное в центре Екатеринбурга. Общее количество помещений – 33, по 11 на каждом этаже. В здании две двери: одна – основная, вторая – запасная (пожарная). На первом этаже расположен склад для получаемого товара. На втором и третьем этажах расположены офисные помещения фирмы.

Персонал предприятия в основном представлен постоянными работниками (90 %). Остальные сотрудники (10 %) работают по контракту.

Текущая текучесть персонала скорее низкая (70 %), чем средняя (30 %).

В прошлом году один из ключевых менеджеров перешел на работу к конкурентам. Но также штат предприятия пополнился одним из сотрудников, который до перехода на данное предприятие длительное время работал в штате организации-конкурента.

Предприятие работает преимущественно с одним поставщиком (90 % продукции поступает от него).

Клиенты – самые разнообразные: 60 % – государство (госзакупки), 20 % – крупные предприятия, 20 % – малые предприятия, ИП.

За последний год наметился рост дебиторской задолженности, который обусловлен финансовыми трудностями у большинства постоянных покупателей.

На предприятии недавно внедрена корпоративная информационная система, которая позволила организовать систему прав доступа для раздельных групп пользователей, что повысило информационную безопасность предприятия.

Анализ финансовой отчетности позволил определить следующие показатели¹¹:

Чистый оборотный капитал – 200 тыс. руб.

Общая сумма активов – 10 млн руб.

Чистая прибыль за последний год – 3,5 млн руб.

Собственный капитал – 750 тыс. руб.

Выручка от реализации за последний год – 30 млн руб.

Себестоимость продукции – 15 млн руб.

Коммерческие расходы – 600 тыс. руб.

Управленческие расходы – 4 млн руб.

Предприятие реализует проект развития (создание нового сборочного производства) с экономической эффективностью $NPV = 8$ млн руб. и риском (коэффициентом вариации) 20 %.

Услуги по охране офиса предприятия переданы на аутсорсинг охранному предприятию города, пользующемуся неплохой репутацией.

На предприятии действует пропускной режим (электронная проходная), который также позволяет вести учет рабочего времени (за опоздание свыше 10 минут премия снижается на 10 %).

В штате предприятия есть специалист по экономической безопасности, в должностные обязанности которого входит инвентаризация товаров на складе и сверка с учетными данными, а также проверка вновь принимаемых на предприятие сотрудников.

Для продаж оборудования организован интернет-магазин.

Для решения задачи необходимо проделать следующее:

1. Проанализировать ситуацию: исходя из имеющейся информации, идентифицировать возможные риски и защиту от возможных угроз (составить отдельные списки рисков и факторов защиты).

2. Проранжировать по степени значимости риски и факторы защиты (на усмотрение оценщиков).

3. Определить вес каждого показателя риска и защиты (по методике Фишберна).

4. Проклассифицировать показатели рисков и защит (исходя из имеющейся информации; в случае количественных значений показателей воспользоваться классификаторами из систем уравнений для функций принадлежности) (см. табл. 2.12).

¹¹ Используя эти показатели, можно рассчитать риск банкротства (по модели, разработанной для торгово-посреднических предприятий):

$$Z = 0,838X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,64X_4.$$

5. Определить значения частных рисков и защит, используя значимость показателей, значения соответствующих функций принадлежности и значения соответствующих коэффициентов – узловых точек.

6. Определить интегральный риск, защиту и потенциал (щит) экономической безопасности.

Т а б л и ц а 2.12

**Классификатор показателей,
имеющих количественное выражение**

№ п/п	Уровень показателя	Риск/уровень риска	Трапезиевидные числа
1	NPV, тыс. руб.	Риск невозвращения инвестиций, R_1^{II}	
1.1	Очень низкий	Очень высокий	$(-\infty; -\infty; -10; 0)$
1.2	Низкий	Высокий	$(-10; 0; 10; 20)$
1.3	Средний	Средний	$(10; 20; 100; 150)$
1.4	Высокий	Низкий	$(100; 150; 200; 500)$
1.5	Очень высокий	Очень низкий	$(200; 500; +\infty; +\infty)$
2	Коэффициент вариации	Риск отклонения финансового результата, R_2^{II}	
2.1	Очень низкий	Очень низкий	$(0; 0; 0,15; 0,25)$
2.2	Низкий	Низкий	$(0,15; 0,25; 0,35; 0,45)$
2.3	Средний	Средний	$(0,35; 0,45; 0,55; 0,65)$
2.4	Высокий	Высокий	$(0,55; 0,65; 0,75; 0,85)$
2.5	Очень высокий	Очень высокий	$(0,75; 0,85; +\infty; +\infty)$
3	Вероятность банкротства (модель оценки риска банкротства торгово-посреднического предприятия)	Риск наступления состояния неплатежеспособности, R_3^{II}	
3.1	Отсутствует	Очень низкий	$(0,32; 0,42; +\infty; +\infty)$
3.2	Незначительное	Низкий	$(0,18; 0,32; 0,42; +\infty)$
3.3	Среднее	Средний	$(0; 0,18; 0,32; 0,42)$
3.4	Значительное	Высокий	$(0; 0; 0,18; 0,32)$
3.5	Катастрофическое	Очень высокий	$(-\infty; -\infty; 0; 0)$

Данным уровням значений показателей соответствуют следующие функции принадлежности:

1. NPV, тыс. руб.:

$$\mu_1(u) = \begin{cases} 1, & -\infty \leq u < -10 \\ 0,1(0-u), & -10 \leq u < 0 \\ 0, & 0 \leq u \leq +\infty \end{cases} \quad (1)$$

$$\mu_2(u) = \begin{cases} 0, & -\infty \leq u < -10 \\ 0,1(u - (-10)), & -10 \leq u < 0 \\ 1, & 0 \leq u < 10 \\ 0,1(20-u), & 10 \leq u < 20 \\ 0, & 20 \leq u \leq +\infty \end{cases} \quad (2)$$

$$\mu_3(u) = \begin{cases} 0, & -\infty \leq u < 10 \\ 0,1(u-10), & 10 \leq u < 20 \\ 1, & 20 \leq u < 100 \\ 0,02(150-u), & 100 \leq u < 150 \\ 0, & 150 \leq u \leq +\infty \end{cases} \quad (3)$$

$$\mu_4(u) = \begin{cases} 0, & -\infty \leq u < 100 \\ 0,02(u-100), & 100 \leq u < 150 \\ 1, & 150 \leq u < 200 \\ 0,0033(500-u), & 200 \leq u < 500 \\ 0, & 500 \leq u \leq +\infty \end{cases} \quad (4)$$

$$\mu_5(u) = \begin{cases} 0, & -\infty \leq u < 200 \\ 0,0033(u-200), & 200 \leq u < 500 \\ 1, & 500 \leq u \leq +\infty \end{cases} \quad (5)$$

2. Коэффициент вариации, c :

$$\mu_1(u) = \begin{cases} 1, & 0 \leq u < 0,15 \\ 10(0,25 - u), & 0,15 \leq u < 0,25 \\ 0, & 0,25 \leq u \leq 1 \end{cases} \quad (6)$$

$$\mu_2(u) = \begin{cases} 0, & 0 \leq u < 0,15 \\ 10(u - 0,15), & 0,15 \leq u < 0,25 \\ 1, & 0,25 \leq u < 0,35 \\ 10(0,45 - u), & 0,35 \leq u < 0,45 \\ 0, & 0,45 \leq u \leq 1 \end{cases} \quad (7)$$

$$\mu_3(u) = \begin{cases} 0, & 0 \leq u < 0,35 \\ 10(u - 0,35), & 0,35 \leq u < 0,45 \\ 1, & 0,45 \leq u < 0,55 \\ 10(0,65 - u), & 0,55 \leq u < 0,65 \\ 0, & 0,65 \leq u \leq 1 \end{cases} \quad (8)$$

$$\mu_4(u) = \begin{cases} 0, & 0 \leq u < 0,55 \\ 10(u - 0,55), & 0,55 \leq u < 0,65 \\ 1, & 0,65 \leq u < 0,75 \\ 10(0,85 - u), & 0,75 \leq u < 0,85 \\ 0, & 0,85 \leq u \leq 1 \end{cases} \quad (9)$$

$$\mu_5(u) = \begin{cases} 0, & 0 \leq u < 0,75 \\ 10(u - 0,75), & 0,75 \leq u < 0,85 \\ 1, & 0,85 \leq u \leq 1 \end{cases} \quad (10)$$

3. Риск банкротства, Z:

$$\mu_1(u) = \begin{cases} 1, & 0,42 \leq u < +\infty \\ 0, & u < 0,42 \end{cases} \quad (11)$$

$$\mu_2(u) = \begin{cases} 0, & 0,42 \leq u < +\infty \\ 1, & 0,32 \leq u < 0,42 \\ 0, & u < 0,32 \end{cases} \quad (12)$$

$$\mu_3(u) = \begin{cases} 0, & 0,32 \leq u < 0,42 \\ 1, & 0,18 \leq u < 0,32 \\ 0, & u < 0,18 \end{cases} \quad (13)$$

$$\mu_4(u) = \begin{cases} 0, & 0,18 \leq u < 0,32 \\ 1, & 0 \leq u < 0,18 \\ 0, & u < 0 \end{cases} \quad (14)$$

$$\mu_4(u) = \begin{cases} 0, & 0 \leq u \\ 1, & -\infty \leq u < 0 \end{cases} \quad (15)$$

З а д а ч а 2.2. Требуется оценить потенциал (щит) экономической безопасности предприятия, занимающегося поставкой мебели, комплектующих и сопутствующих товаров, если известна следующая информация.

Основной поставщик оборудования находится в Москве. Доставка до Екатеринбурга осуществляется автомобильным транспортом.

Офис фирмы занимает два этажа (аренда) в девятиэтажном здании, расположенном на окраине Екатеринбурга. Общее количество помещений – 20, по 10 на каждом этаже. В здании имеется пять дверей: две – основные, три – запасные (пожарные). На первом этаже расположен склад для получаемого товара. На втором этаже расположены офисные помещения фирмы.

Персонал предприятия в основном представлен сотрудниками, работающими по контракту (60 %). Остальные сотрудники (40 %) работают на постоянной основе.

Текущий персонал скорее высокая (70 %), чем средняя (30 %).

В прошлом месяце один из ключевых технологов перешел на работу к конкурентам. Но также штат предприятия пополнился одним из сотрудников, который до перехода на данное предприятие длительное время работал в штате организации-конкурента.

Предприятие работает преимущественно с тремя поставщиками (90 % продукции поступает от них): два поставщика – отечественные компании, одна компания-поставщик – итальянское предприятие.

Клиенты – крупные мебельные салоны (60 %), малые предприятия и ИП (40 %).

За последний год наметился рост дебиторской задолженности, который обусловлен финансовыми трудностями у большинства постоянных покупателей.

На предприятии отсутствует корпоративная информационная система. Весь учет ведется в Excel. Но недавно бухгалтерия начала использовать программу 1С:Бухгалтерия.

Анализ финансовой отчетности позволил определить следующие показатели¹²:

Чистый оборотный капитал – 500 тыс. руб.

Общая сумма активов – 15 млн руб.

Чистая прибыль за последний год – 5,5 млн руб.

Собственный капитал – 850 тыс. руб.

Выручка от реализации за последний год – 40 млн руб.

Себестоимость продукции – 25 млн руб.

Коммерческие расходы – 500 тыс. руб.

Управленческие расходы – 5 млн руб.

Предприятие реализует проект развития (создание собственного сборочного производства) с экономической эффективностью NPV = 2 млн руб. и риском (коэффициентом вариации) 10 %.

Услуги по охране офиса предприятия выполняет предприятие-арендодатель.

Клининговые услуги осуществляет предприятие-арендодатель.

На предприятии действует пропускной режим, но он формален.

В штате предприятия специалист по экономической безопасности отсутствует.

Этапы решения задачи, классификатор показателей и функций принадлежности те же, что в задаче 1.

¹² Используя эти показатели, можно рассчитать риск банкротства (по модели, разработанной для торгово-посреднических предприятий):

$$Z = 0,838X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,64X_4.$$

Список рекомендуемой литературы

Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. М. : ИНФРА-М, 2014. 300 с.

Елиферов В. Г. Бизнес-процессы : Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. М. : ИНФРА-М, 2011. 319 с.

Исмагилов Р. Х. Риск-менеджмент : конспект лекций / Р. Х. Исмагилов. Ростов н/Д : Феникс, 2015. 198 с.

Качалов Р. М. Управление экономическим риском : Теоретические основы и приложения : монография / Р. М. Качалов. М. ; СПб. : Нестор-История, 2012. 248 с.

Коноплева И. А. Управление безопасностью и безопасностью бизнеса : учеб. пособие для вузов / И. А. Коноплева, И. А. Богданов; под. ред. И. А. Коноплевой. М. : ИНФРА-М, 2014. 448 с.

Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование : учеб. пособие / А. И. Кочеткова. 5-е изд. М. : Дело АНХ, 2011. 994 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организаций : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. М. : ИНФРА-М, 2012. 311 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 329 с.

Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 848 с.

Петросян Д. С. Организационное поведение : Новые направления теории : учеб. пособие / Д. С. Петросян, Н. Л. Фаткина; под ред. проф. Б. А. Райзбурга. М. : ИНФРА-М, 2012. 272 с.

Резник С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. В. Чемезов.; под общ. ред. С. Д. Резника. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2014. 382 с.

Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. 12-е изд. Киев : Вильямс, 2011. 928 с.

Учебное издание

Шкурко Валентина Евгеньевна

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: УГРОЗЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Учебное пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*

Редактор *В. И. Первухина*

Корректор *В. И. Первухина*

Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

Подписано в печать 00.00.17. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Цифровая печать.

Уч.-изд. л. 6,9. Усл. печ. л. 7,9. Тираж 50 экз. Заказ 118.

Издательство Уральского университета

Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28

E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13

Факс: +7 (343) 358-93-06

<http://print.urfu.ru>

